RECURSO LABORAL, "El Liderazgo: Técnicas de Conducción y Aplicación", Anoll N°3, Bs. As. Año 1993

RUMBO, Jorge y Otros, "Elementos para una administración exitosa: Reseña histórica y principios de administración", Editorial C&C, San Justo, Año 1994.

ROTH, Alada, "Management: Las Ecuaciones del Conocimiento", Revista APERTURA, Bs. As. Mayo de 1996.

SABINO, Carlos, "Cómo se Hace una Tesis: Guía para Elaborar y Redactar Trabajos Científicos", Editorial Humanitas, 4° Edición, Año 1986.

——————, "El Proceso de Investigación", Editorial Humanitas, Bs. As. Año 1986.

THUROW, Lester, "El Futuro del Capitalismo", Vergara Editor, Bs. As. Año 199

INDICE

Capítulo 1: Introducción y Encuadre Metodológico..... Página 2

Capítulo 2: Cambios en el contexto de las organizaciones..... Página 12

Capítulo 3: Capacitación, Cualificación Profesional y Proceso Directivo..... Página 42

Capítulo 4: Flexibilización Salarial y Management..... Página 64

Capítulo 5: Análisis de Nuestro Trabajo Empírico..... Página 80

Capítulo 6: Conclusiones..... Página 93

Anexo Metodológico..... Página 98

Bibliografía..... Página 219

B022

MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACIÓN DE LA NACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA

INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

"CAMBIOS ORGANIZACIONALES Y CUALIFICACION PROFESIONAL: LOS NUEVOS PERFILES GERENCIALES"

DIRECCION : PEDRO TOMAS AVILA
LILIANA GRACIELA CORDERO

EQUIPO DE INVESTIGACION: GUILLERMO JUAN CONTRERA
JORGE DANIEL PONCE
SILVIA GRACIELA CABANILLAS

AGOSTO DE 1999

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. PRESENTACIÓN DEL TEMA: CAMBIOS ORGANIZACIONALES Y NUEVOS PERFILES GERENCIALES.

Las transformaciones económicas acaecidas en nuestro país por la apertura de los mercados y el cambio en los patrones tecnológicos de producción provocan modificaciones en los patrones organizacionales y, por ende, en los perfiles laborales. El ámbito académico no puede quedar excluido de estas reformulaciones, pues es allí dónde se deben gestar los insumos teóricos y empíricos (tanto en el nivel de grado como en el posgrado) que calificarán positivamente el ejercicio profesional. El nuevo mundo ocupacional requiere cuadros gerenciales competitivos, versátiles y con mayor capacidad negociadora en el desempeño de sus funciones. Los cambios operados en la economía obligan a la reformulación del funcionamiento y conducción de las organizaciones e impactan de manera significativa en los cuadros gerenciales, constituyendo la emergencia de un nuevo perfil.

Dentro del mundo laboral está emergiendo un nuevo modelo de conducción que reclama competencias básicas fundamentales: aptitud para establecer una comunicación efectiva de los procedimientos y fines organizacionales, capacidad para la toma de decisiones y la resolución inmediata de problemas, consolidación del trabajo en equipo, estimulación constante hacia la racionalización en la búsqueda de la mayor calidad y eficiencia en el trabajo. Sintetizando, los cambios operados en la economía

han influido en la conformación de nuevos patrones organizacionales, los cuales requieren de nuevos cuadros gerenciales que conduzcan o lideren estos procesos. Para ocupar cargos directivos son determinantes a la hora de acceder a los puestos de trabajo: la carrera de grado, el prestigio académico del lugar que se egresa, las especializaciones y títulos de posgrado, el dominio de idiomas y la utilización eficiente de la informática. Por otra parte, existiría una tendencia que se está generalizando al momento de seleccionar un director a mayor capacitación y especialización docente, se presentaría un mayor flujo de oportunidades y éxito en el desempeño gerencial.

De allí la relevancia del estudio académico de estos tópicos para contribuir a un mejor conocimiento de los gerentes como una de las funciones sociales indelegables de la Universidad. Conocer qué tipo de recursos humanos se necesitan para las distintas áreas de conducción de las organizaciones actuales.

1.2. OBJETIVO GENERAL: Producir un estudio de carácter descriptivo sobre los cuadros gerenciales de las organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y empresariales relacionadas de manera directa o indirecta con la Universidad Nacional de La Matanza.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Analizar las modificaciones emergentes producidas en las organizaciones que impacten en los nuevos perfiles gerenciales.

- Identificar las principales características que contribuyen al ascenso del nuevo perfil.

- Descubrir como influye la flexibilización salarial del empleo gerencial (si lo hubiere) en el desempeño profesional.

1.4. ENCUADRE METODOLÓGICO.

DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

El problema objeto de investigación se orienta a detectar como impactan las nuevas exigencias derivadas de una mayor competitividad en el mercado laboral para el gerente de hoy. La competencia globalizada, el desarrollo tecnológico y la necesidad de una rápida expansión hacia nuevos mercados ameritan la reformulación del desempeño de los estilos gerenciales. Al producirse transformaciones en el mercado ocupacional, se observa una incipiente inestabilidad del empleo en este segmento directivo o de conducción de las organizaciones. La apertura económica, los procesos de cambios vertiginosos y las situaciones de incertidumbre en cuanto a la conservación del empleo gerencial afectan la definición e implementación de políticas y estrategias organizacionales de mediano y largo plazo. Las nuevas demandas laborales producen por lo menos dos percepciones divergentes que impactan al interior de los cuadros conductivos organizacionales: a) Para algunos gerentes, el mercado de trabajo emergente constituye una atractiva fuente de oportunidades en el cual la capacitación, el alto grado de adaptabilidad a los

cambios y el esfuerzo personal encuentran rápidamente su justa retribución en el campo ocupacional. b) Para otros, los cambios acelerados que se están produciendo afectan al capital humano y a las cualificaciones ya adquiridas por ellos, (muchas veces consideradas como obsoletas por la demanda laboral actual), conformando una batalla importante de amenazas que pone en juego la continuidad de su desempeño dentro del área del gerenciamiento.

Dentro de este complejo panorama, conservar el empleo adquiere una importancia estratégica de la misma magnitud que conseguirlo dentro de estos incipientes espacios ocupacionales. Al dejarse atrás los tradicionales requisitos inherentes a la función de gerenciar, quienes han quedado desplazados de los requerimientos del mercado carecerán, en general, de nuevas oportunidades ocupacionales, (por ejemplo, la prolongada experiencia en un solo puesto de conducción es considerada hoy un obstáculo porque dificulta la adaptabilidad y el aprendizaje ante situaciones nuevas).

La tecnología, el flujo de información creciente, las variaciones de los niveles remunerativos y las condiciones generales de empleo, influyen, por consiguiente, de manera relevante en el proceso de toma de decisiones del "gerente de hoy", de allí la cabal importancia del desarrollo de la investigación sobre esta temática, pues facilitará la comprensión de los procesos gerenciales actuales en el contexto de incertidumbre en el que se están desarrollando.

1.5. HIPÓTESIS DE TRABAJO

Principal:

Los cambios operados en la economía obligan a la reformulación de los patrones organizacionales, los cuáles impactan de manera significativa en los cuadros gerenciales constituyendo la emergencia de un nuevo perfil.

Secundarios:

1. La transformación del mercado ocupacional provoca precarización del empleo en este segmento directivo o de conducción de las organizaciones.

2. La transformación económica y la precarización laboral gerencial inciden negativamente en la definición e implementación de políticas y estrategias organizacionales de mediano y largo plazo.

3. La tecnología, el flujo de información creciente, las variaciones de los niveles comunicativos y las condiciones generales de empleo influyen en el proceso de toma de decisiones.

4. A mayor capacitación y especialización reciente, mayor oportunidad y éxito en el desempeño gerencial. (Para ocupar cargos directivos son determinantes a la hora de acceder a los puestos de trabajo: la carrera de grado, el prestigio académico del lugar donde se ognoes, las especializaciones y títulos de posgrado, el dominio de idiomas y la utilización eficiente de la informática).

1.6 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS/CONCEPTUALIZACIÓN DE VARIABLES:

Se focalizará la temática en estudio desde distintas vertientes teóricas enfatizando los siguientes tópicos:

VARIABLES DEPENDIENTES:

Perfil gerencial: Especificidad identificable a partir de una práctica del proceso directivo. Incluye las características principales necesarias para el "arte de conducir", liderazgo, habilidad para el ejercicio de la autoridad, capacidad para el trabajo en equipo, capacitación continua y actualización permanente, comprensión cabal de la "cultura organizacional", actitud para asumir procesos de cambio y manejo de escenarios cambiantes con un alto nivel de incertidumbre, etc. Esta variable se asocia también al término *gerente* en un sentido amplio, ya que entendemos por tal a quien tiene a su cargo un área de responsabilidad, desde toda la organización en su conjunto hasta el gerenciamiento de un sector de aquélla y que debe lograr resultados inherentes a esa responsabilidad "...con y por medio de la gente..." *(Lorenzo,G.1997:51)*. Este concepto abarca desde el propietario que conduce su negocio, el director o gerente general de una organización, desde los directores o gerentes funcionales o divisionales hasta un jefe de sector, directivos de asociaciones profesionales, etc.

Percepción subjetiva de los gerentes sobre su ejercicio laboral y la función social de su práctica: Constituye la imagen subjetiva que los directivos tienen de su rol como expertos del proceso de conducción de una organización, el prestigio y las posibilidades que el cargo les otorga según su particular punto de vista. Incluye también la particular visualización de su desempeño cotidiano y estratégico para el desarrollo organizacional. Permitirá explorar la visión del colectivo relevado acerca de la autovaloración e identidad, la condición de su "estatus" y el rango de los cargos ocupados, así como la vinculación que los mismos gerentes establecen entre esta percepción y su práctica laboral concreta.

Cualificación profesional: Implica la relación entre la formación académica (si la hubiere) y una dada apropiación de "saberes sobre el conocimiento especializado del arte de conducir" adquiridos empíricamente en el ejercicio cotidiano. Incluye:

- "Saber hacer": articulación entre la formación y el saber práctico, operativo y incluyendo la innovación en la aplicación de recursos tecnológicos a la tarea.
- "Saber ser gerencial/desempeño": Capacidad que se opera alrededor de parámetros como el rigor científico, reciprocidad en las relaciones con los subordinados, responsabilidad en la tarea y fiabilidad en la ejecución.
- "Saber colectivizado": Implica la reproducción del conocimiento y experiencia adquiridos a través de un método sistemático o anárquico para

mejorar la productividad organizacional (capacitación, entrenamiento, trabajo en equipo, investigación, promoción e intercambio de nuevos cuadros gerenciales, etc.) [*].

Condiciones generales de empleo: Conjunto de elementos, propiedades y circunstancias de naturaleza diversa que contribuyen y afectan el desempeño gerencial. Esta variable será estudiada desde las dimensiones edad, categoría de ocupación, sector de actividad, condiciones de contratación, ubicación en la estructura jerárquica, flujo de movilidad en los cargos (intra e interorganizacional), ascenso-descenso, antigüedad laboral en conducción, titulación de grado y posgrado y antigüedad de las credenciales, etc.

VARIABLES INDEPENDIENTES

Cambios organizacionales: Alude específicamente al cambio de paradigma desde el "establishment" intelectual y académico y, entre ellos, al cambio de "paradigma organizacional", que apunta a que los negocios[*] tengan una manera nueva de educarse, incluyendo un ***alto grado de incertidumbre*** en el proceso de gerenciamiento. En nuestro caso enfatizaremos el análisis *solo desde la descripción de los cambios operados en el contexto organizacional en el que se produce la conducción de la empresa.*

(*) Variable literalmente de Kimpulsa (ob.1997)

(*) Replicando la palabra negocio en el sentido en que la utiliza Lozano (op.1997): "...Cualquier empresa, gobierno o entidad. Vale decir, el término es aplicable tanto a la empresa de lucro..."

Mercado laboral: Está conformado por la oferta de trabajo o de empleo ofrecidas por las organizaciones para los gerentes. Lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo.

Cambios en la economía: Tratará de dar cuenta especialmente de la apertura económica, transformación del mercado de trabajo y su impacto en el área gerencial.

1.7. METODOLOGÍA

El tipo de estudio desarrollado es de carácter descriptivo. Consiste en un análisis bibliográfico y documental (fuentes secundarias) sobre los cambios organizacionales operados como consecuencia de la apertura de la economía, las emergentes estrategias gerenciales y el estudio de los cuadros de conducción de las organizaciones con las que la Universidad Nacional de La Matanza ha desarrollado convenios (fuente de datos primarios), para el fomento de actividades conjuntas de diversa índole, las cuales relevadas al mes de junio de 1996 alcanzan el número de 67 (sesenta y siete). El abordaje del nivel gerencial de estas organismos se hizo tomando como base el organigrama formal de cada entidad y se aplicó los instrumentos de recopilación de información a una selección de informantes claves constituida por los gerentes o directivos del más alto rango y de los niveles ejecutivos más cercanos a aquellos de las casas matrices o centrales cuando las hubiera y a quienes gerenciar las sucursales o delegaciones más importantes.

Se prioriza en la selección de las sucursales: los informantes, el número de empleados que laboren en la organización, la cantidad de usuarios, clientes o consumidores, la accesibilidad geográfica y por el grado de impacto que el convenio haya producido en la vinculación Universidad-Entidad y virtualmente Comunidad local.

Debido a que sólo se ha estudiado los procesos directivos de un grupo de organizaciones relacionadas a la Academia Universitaria Matanzera, no existe manejo estadístico de datos a los fines de delimitación de universo y muestra ni contrastación probabilística de hipótesis a pesar de la formulación de las mismas (las cuáles tienen como fin sólo el encauzamiento teórico-empírico de la investigación)

Para el abordaje del objeto en estudio se han utilizado dos instrumentos a los fines de recabar datos: a) entrevista focalizada; y, b) cuestionario. El empleo de estas técnicas se hizo en el orden propuesto, pues el material recabado en las entrevistas sirvió para "sondear" sobre el proceso directivo, ajustar el "corpus" teórico e hipotético y obtener insumos sustantivos para la posterior confección del cuestionario.

El presente proyecto se ha desarrollado en el transcurso de 2 (dos) y ½ años: 1997-98 y 1º y 2º cuatrimestres de 1999.

CAPITULO 2: CAMBIOS EN EL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES.[1]

En estos tiempos en que todo parece andar tan rápido, los negocios se están volviendo cada vez más globales. Existen responsabilidades y capacidades que las organizaciones deberán desarrollar para mantener su viabilidad, dada la extraordinaria interdependencia que existe en el mundo en la actualidad y lo que se vislumbra para el futuro. No es para menos, las comunicaciones avanzan a pasos agigantados, el transporte es cada vez más veloz y la tecnología aporta importantes adelantos con los que convivimos. El mundo está cada vez más interconectado e interdependiente y quienes gerencian deberán administrar procesos cada vez más dinámicos y complejos. La manera en que el gerente solía hacer frente a la complejidad era dividiendo a las situaciones en pequeñas porciones, haciéndolas más manejables, fue un proceder efectivo para épocas pasadas. Pero esta concepción da por sentado que la suma de las partes es igual al todo y eso ya no es válido para la clase de mundo en la que estamos entrando. Ciertamente, hemos conseguido muchas cosas con el proceder reduccionista tradicional, pero es necesario un cambio de mentalidad[2].

Las organizaciones lógicamente no quedan fuera de este contexto, es más, están altamente interesadas en descubrir la forma de conquistarlo y poder desarrollar sus funciones de la manera más acertada posible. Ante un nuevo panorama que se abre avanza la preocupación por

[1] Se agradece para la redacción de este Capítulo, la colaboración prestada por los alumnos Ricardo GONZALEZ y Gustavo CARLONI.
[2] Peter Senge desarrolla este mismo compromiso en "Revistiendo las Organizaciones", Medular Revista Publishing Estudio, 1997.

expandirse y generar negocios desde perspectivas con las que nunca antes pudieron experimentar.

A pesar de contar los gerentes con los grandes aportes de los teóricos de la administración, en este momento parece no haber un modelo administrativo para manejar el cambio. Son muchos los factores a considerar en un entorno organizacional, también son variadas la forma de abordarlos y las técnicas utilizadas para lidiar contra la incertidumbre y la dependencia. Sin embargo, el famoso estudio "...*Royal Dutch Shell sobre compañías de "larga vida", o sea compañías que habían sobrevivido durante muchos años, reveló que una característica común de los sobrevivientes era que habían demostrado una "gran tolerancia a la hora de experimentar al margen". Estaban hablando de cambios que son culturales, cambios en las suposiciones básicas y cambios en los modos de operar que se "dan por sentados"...*"[4] Casi siempre, los cambios de mentalidad en administración no suelen empezar a gran escala. Aparecen primero grupos pequeños de "visionarios" con maneras originales de percibir el mundo en general y los negocios en particular, haciendo "punta" para el cambio de mentalidad que se va produciendo durante un largo período de tiempo. Los cambios básicos en la manera de pensar conllevan a la incertidumbre y al riesgo, de allí la necesidad de adaptación progresiva y gradual que requieren la mayoría de las personas y las organizaciones para adaptarse al contexto y "*al entrelazado en estas redes complejas*". El enfoque contextual concibe a la organización como el producto de una continua interacción con el medio que la rodea y no sólo como el producto de quien piensa e imagina su diseño, (en el caso que nos ocupa, de los directivos y

gerentes). Desde esta perspectiva, en general se puede afirmar que la relación entre la organización y su contexto es sistémica pero asimétrica. Con ello se hace alusión a que el medio ambiente tiende a influir en la organización más de lo que ésta influencia al medio. Sin embargo, esta afirmación depende del tipo de organización al que hagamos referencia, al momento histórico en el cual se da esta relación y al espacio donde esta interacción ocurre. *Este enfoque no invalida el supuesto* que lo que sucede dentro de las organizaciones y el logro de los fines de éstas es también el producto de su sabio diseño y de una hábil conducción. Por el contrario, lo complementa. La integración de ambas corrientes, y el intercambio eficiente entre el medio interno y externo de las instituciones, permitirá optimizar cada vez más su funcionamiento.

2.1. *Variables que conforman el entorno de acción indirecta de las organizaciones.*

Las variables de acción indirecta que influyen en las organizaciones son por ejemplo, el crecimiento o la recesión económica, los cambios en las actitudes hacia el trabajo, el grado de apertura de la economía, etc. También estas variables pueden ser consideradas como sociales, económicas, políticas y tecnológicas. Se enuncian brevemente a continuación:

2.1.1. Las variables sociales: Factores como la demografía, el estilo de vida y los valores sociales que influyen en las empresas y organizaciones desde un entorno externo.

---

[1] Idem, Op.citada, pag. 137.

1. Demografía: La composición de la sociedad y sus edades afectan a la oferta de mano de obra. Los cambios en la composición de la población generan problemas sociales que afectan a las organizaciones. Se cree importante que los gerentes y directivos consideren esta dimensión al momento de decidir donde instalar la organización o donde funcionará cada una de sus partes.

2. Estilos de vida: Influyen en los patrones de consumo. Los cambios tales como el rol de la mujer en el mercado laboral, la necesidad de capacitación, la estructura familiar, el creciente cuidado de la salud y del cuerpo, los nuevos hábitos alimenticios, las formas diversas de recreación y esparcimiento, entre otros factores, determinan la necesidad de diversos productos y servicios y orienta a las empresas y organizaciones hacia la satisfacción de esas necesidades.

3. Valores sociales: Condicionan a las actitudes de la gente hacia las organizaciones y hacia el trabajo. Se debe tener en cuenta cuáles son estos valores para la toma de decisiones, y que el parámetro con el cual se aprecia o cuantifica tales valores cambia en los distintos tipos de sociedad, país, región, provincia, etc. Así también, como la percepción social de lo que se considera en cada momento histórico como correcto y satisfactorio para los estándares de vida.

2.1.2. Las variables económicas: Son las condiciones y tendencias económicas generales que determinan la actividad organizacional, ya que cada

que de estas variables (salarios, políticas fiscales, etc.), afectan tanto a la producción como a las condiciones del mercado. En tiempos de cambios constantes, quienes gerencian eficientemente están alertas a estas variaciones e intentan interpretar los "signos económicos" para anticiparse a los hechos.

2.1.3. Las variables políticas: Constituyen los factores que pueden influir en las actividades organizacionales como resultado del proceso o del entorno político. El sistema político de un país regula en mayor o menor medida la actividad de las organizaciones. De esta manera, un país puede transformarse en tierra fértil o no para determinadas actividades organizacionales, dependiendo del grado de flexibilidad que presente. Los gobiernos pueden establecer ciertas leyes para controlar a las empresas. Por citar un ejemplo, en Brasil, a través del CADE (Consejo Administrativo de Defensa Económica), se sancionó a la firma *Colgate* cuando compró a Kolinos, su competidora, a no utilizar esta marca por el término de cuatro años, de lo contrario la fusión sería desaprobada.

2.1.4. Las variables tecnológicas: Los nuevos desarrollos de productos o procesos, así como avances tecnológicos que pueden influir en las actividades de las organizaciones, el nivel tecnológico de una sociedad o industria particular, determinan en gran medida qué productos y servicios ofrecer, qué equipos se utilizarán y cómo se administrarán las operaciones.

2.2. Cambios demográficos, de estilo de vida y de valores que afectan a la organización.

El estudio de la demografía es una herramienta fundamental a tener en cuenta por las organizaciones y sus gerentes, ya que representa la distribución de la población e informa donde se encuentra la mano de obra disponible y los consumidores del mercado local. Actualmente existe en E.E.U.U. una generación llamada "baby boomers" que comprende más de la tercera parte de la población y a medida que este sector ha crecido, la sociedad ha reflejado sus intereses y demandas. En nuestro país, no están habiendo estudios de mercado dirigidos a los jóvenes y a sus hábitos de consumo y se ha comprobado que su opinión es decisiva, especialmente en lo que se refiere a la toma de decisiones para la adquisición, por ejemplo, de tecnología hogareña.

Por otra parte, los cambios en la composición de la población generan problemas sociales que afectan a los consumidores, empleados, proveedores, etc. . Por ejemplo, en la actualidad, hay muchos trabajadores que están atrapados entre las demandas de cuidado de sus hijos y la necesidad de ayudar a sus padres, lo que debería llevar a las empresas a desarrollar programas de ayuda a sus empleados, tal cual se hace en los países desarrollados.

En cuanto a los estilos de vida, se observa que se están produciendo cambios. El esquema familiar tradicional va desapareciendo y cada vez son más las personas que viven solas o dependen de un solo padre. La mujer está

imiendo una participación más activa en el mercado de trabajo. Los ciudadanos demandan más capacitación y la brecha entre pobres y ricos se ha ensanchado, generando mayores problemas sociales. Los estilos de vida marcan, enfoques, centros puntos de consumo.

Los valores sociales tampoco han sufrido un cambio, sobre todo los relacionados con la igualdad de oportunidades. En estos tiempos un valor puede ascender o descender de la escala de valores debido a las acciones de diversos grupos de interés.

Para las organizaciones es necesario enterarse, poder visualizar en que manera se verán afectadas, ya que estos valores determinarán actitudes hacia la misma organización y hacia el trabajo.

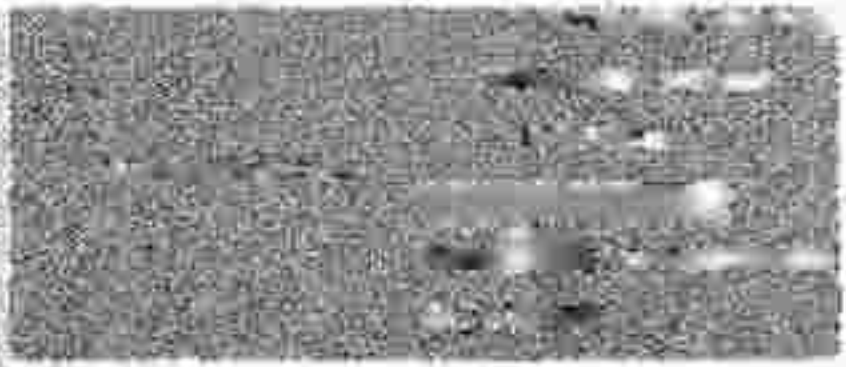
2. 3. Los cambios cíclicos y los cambios estructurales.

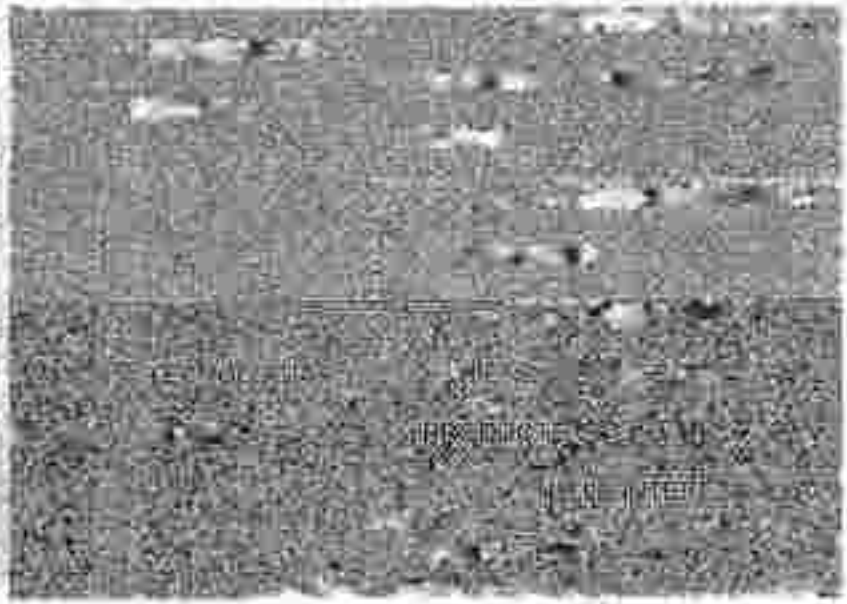
Los cambios estructurales son alteraciones significativas (temporales o definitivas) entre los distintos sectores de la economía y las variables económicas clave. Por ejemplo el pasaje de una economía industrial a una de servicios, como ha sucedido en nuestro país. Los cambios cíclicos son variaciones periódicas en el nivel general de la actividad económica, como por ejemplo las altas y bajas de las tasas de interés. Los cambios cíclicos, en general, no afectan en mayor medida la actividad normal de la organización, mientras que un cambio estructural puede llevarla a redefinir sus objetivos.

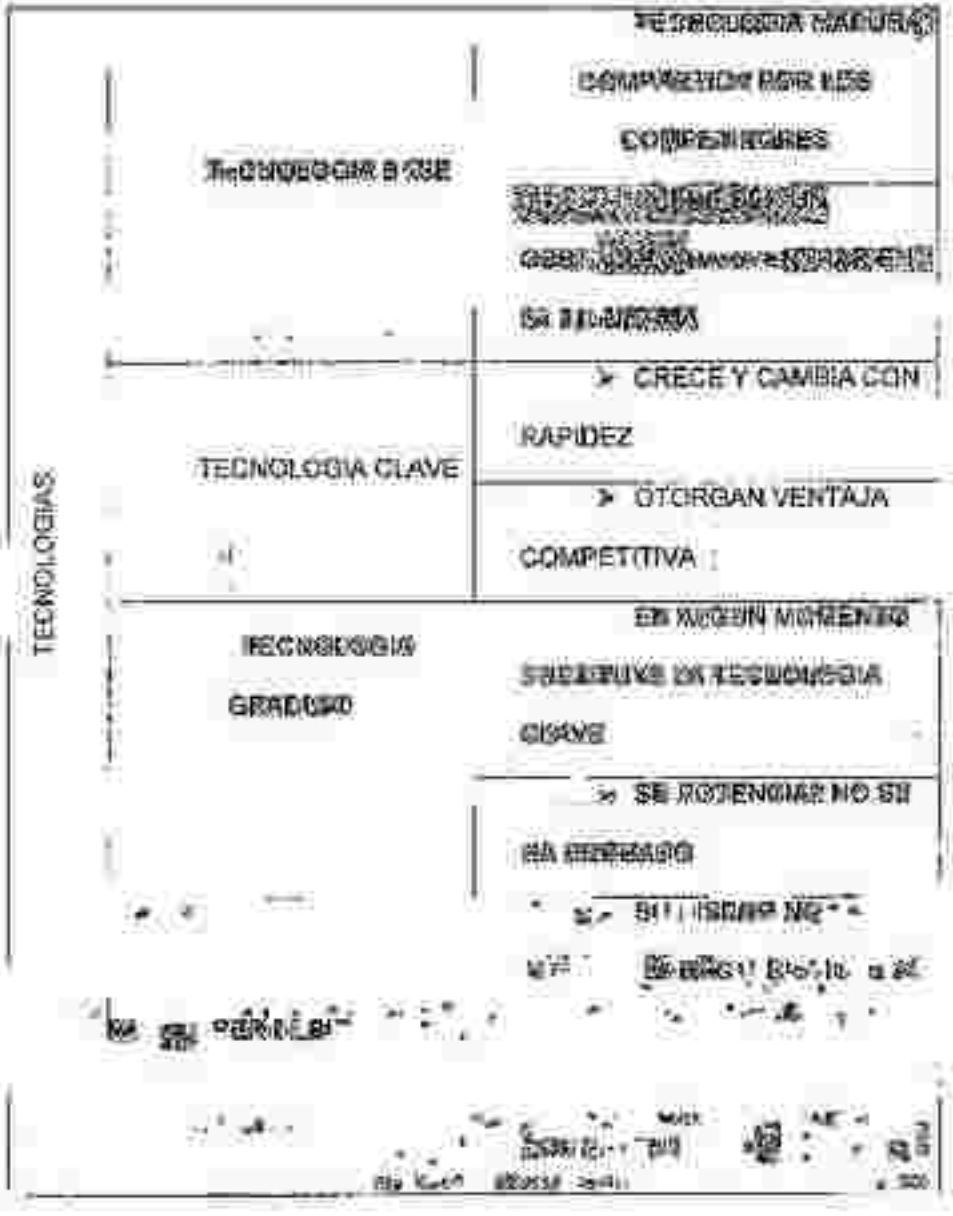
2.4. Los cambios tecnológicos.

Los cambios tecnológicos comienzan por una investigación básica en la cual un científico descubre algún fenómeno novedoso o avanza en alguna nueva teoría, luego otros científicos investigan las posibilidades de su utilización potencial. Si un mayor desarrollo conduce a un prototipo con el que es viable trabajar y los refinamientos de la ingeniería hacen que la explotación comercial sea práctica, se utiliza esta tecnología y puede adoptarse ampliamente.

A modo de explicación presentamos, en la página siguiente, un cuadro de las distintas etapas de la tecnología.







Una tecnología es considerada crítica ante la competencia cuando se encuentra en su fase clave y cualquier mejora en ella es considerada como la

ventaja competitiva de la empresa que la utiliza. Si bien los administradores han debido considerar a lo largo de todo el desarrollo histórico de la gerencia el peso de las nuevas tecnologías, el gerente de "hoy", más que nunca, debe considerar esta variable como central a la hora de tomar decisiones.

2.5. Incertidumbre y dependencia.

De acuerdo a la manera en que una organización concibe el entorno, este puede ser fuente de incertidumbre y dependencia. Según Hasman y Freeman, la incertidumbre es el problema teórico que representa para una organización la falta de información. La dependencia, el problema que enfrenta en vista de su necesidad de recursos vitales provenientes de fuerzas externas. Estos autores distinguen las características ambientales que inciden a estos dos problemas, y dicen que el entorno es más incierto y menos fácil de comprender cuando:

- ✓ Es mas diferenciado.
- ✓ Es cambiante
- ✓ Hay varias interconexiones entre sus diversos elementos.

Por ejemplo, una empresa manufacturera en un entorno incierto debería enfrentar a distintos tipos de clientes, la introducción rápida de productos nuevos y conexiones con un gran número de proveedores.

Las organizaciones son más dependientes en un entorno donde:

- ✓ No se dispone con facilidad de los recursos necesarios.

- ✓ Aquellos recursos no se distribuyen en forma equitativa.
- ✓ La creciente interconexión altera elementos del entorno y los vínculos entre ellos.

2.6 Elementos de acción directa e indirecta del entorno organizacional.

Los elementos de acción directa de una organización tienen que ver con su gente y con los grupos con los cuales se relaciona cotidianamente. De acuerdo con Robbins[4] incluimos en esta categoría a los grupos de interés externos y los internos. Dentro de los grupos de interés externos encontramos a los clientes, los proveedores, el gobierno, grupos de interés especial, medios de comunicación, sindicatos instituciones financieras, competidores y otros grupos de interés particularmente relacionados con la actividad de cada organización. Para ofrecer un ejemplo, proponemos imaginar una empresa alimenticia en Argentina: algunos de sus elementos de acción directa son los consumidores y distribuidores, los productores agrícola-ganaderos, la AFIP, la Liga de Amas de Casa, el Sindicato de Empleados de Comercio, los bancos, las demás empresas alimenticias, etc.

Por otra parte, los grupos de interés internos están compuestos por los accionistas, empleados y consejo directivo. Corresponde citar, aquí, lo manifestado por un gerente entrevistado en nuestro trabajo de campo: ..... *las "cabezas" (de la organización) son tres: gerente, contador y tesorero, no*

[4] Stephen Robbins: "COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: Teoría y Práctica", Ed. Prentice Hall, año 1999.

terminos jefes de primera ni de segunda, no existen cargos intermedios en nuestra entidad. Por encima de mí, que soy gerente de sucursal, tengo al gerente regional, luego al subgerente general y luego al gerente general. Yo dependo directamente del gerente general, las estructuras están achatadas... [2]

Los elementos de acción indirecta tienen que ver con ciertas variables de las que la organización depende y le resulta más complejo controlar. Estos elementos afectan al ámbito en que se desarrollan las actividades de la empresa, pero no lo hacen de manera directa en la organización.

Si para potenciar las organizaciones tenemos que tener en cuenta a los grupos de interés internos y externos, hay que empezar por reconocer que su participación ha cambiado notablemente en años recientes debido a la evolución de las comunicaciones, la tecnología y a la concepción de la organización como un sistema abierto altamente vulnerable.

Teniendo en cuenta todas estas características anteriores, el enfoque que se le da al cliente, por ejemplo, ha cambiado: antiguamente la relación no era tan directa como en la actualidad, en estos momentos el mercado ofrece infinidad de productos y abundan la información y la publicidad. Bajo estas circunstancias, un cliente se convierte en un factor decisivo para la producción de bienes y servicios, a tal punto que la mayoría de las organizaciones han creado un departamento de atención al cliente. Al respecto, uno de nuestros

---

[2] AAC, 1994. Banco Galicia S.A.

informantes afirma: *"... Para mí y para los que trabajan a mi lado lo más importante es el cliente, no el gerente o los subordinados..."*[4]

Podríamos también acotar algo referido a los proveedores. En épocas anteriores jugaban un papel más pasivo para las organizaciones y en la actualidad podemos verlos mucho más relacionados y comprometidos con los objetivos organizacionales. Es bastante común que un proveedor conozca las necesidades de las organizaciones y hasta llegue a ocupar un lugar dentro de sus instalaciones.

Actualmente se están desarrollando nuevas categorías de grupos de interés. Son varias las ideologías que motivaron su surgimiento, entre ellas, la necesidad de proteger el medio ambiente, los derechos humanos y la defensa del consumidor. Estas nuevas formaciones deben ser consideradas por las organizaciones y los gerentes, ya que pueden influir negativamente en sus propósitos.

2.6.1. Redes y coaliciones de los grupos de interés.

Nos referimos en este punto a las distintas interrelaciones que se establecen entre los grupos de interés tanto los internos como los externos a la organización. En cuanto a las coaliciones se debe tener en cuenta que un asunto particular puede unificar a varios grupos de interés en apoyo o en oposición a una política organizacional. Los administradores pueden usarlas para influir en forma individual en los grupos de interés.

[4] AMC, ISSAC, Reem y Roberto S.A.

El diario La Nación publica el 24/10/98 una nota titulada "*Las automotrices piden ayuda*". El tema tratado es que las ventas de automóviles vienen bajando en este último período del año. Horacio Losovitz, presidente de *ADEFA* (Asociación de Fabricantes de Automóviles) pidió al gobierno, principalmente, una reducción en la carga fiscal asegurando que en esas condiciones sería más factible producir y no tener que suspender personal. Recalcó que "*...No es hacer pedo, y la producción automotriz cae, también baja la recaudación. Por eso hay que pensar en medidas que ayuden a reactivar...*"

2.7. Administración del entorno total.

Según el libro y los propósitos de la organización y los gerentes, variará el grado de importancia del entorno. Los niveles jerárquicos más altos tienen lógicamente más responsabilidad en la dirección de las relaciones con el ambiente externo que los niveles más bajos. Aquel nivel tiene como función fundamental encontrar un equilibrio entre las necesidades de los diversos grupos de interés. Para esto será necesario supervisar y pronosticar los cambios que puedan afectar a la organización y dejar abierta la posibilidad de adaptación.

2.7.1. INFLUENCIA EN EL ENTORNO DE ACCION DIRECTA: Los gerentes utilizan técnicas estándar y confiables como la publicidad, la promoción y las negociaciones colectivas. De esta manera, mantienen un

dominio premeditado, que podrá llevarse a cabo debido a una planificación precedida por un inteligente estudio de mercado. Por consiguiente, el gran reto de quienes conducen, es determinar la importancia relativa de cada grupo de influencia y poder llegar a un equilibrio en sus decisiones.

2.7.2. INFLUENCIA EN EL ENTORNO DE ACCION INDIRECTA: Quizá el método más eficiente para supervisar este ámbito es el basado en la investigación, ya que se debe estar inmerso en un seguimiento constante para poder detectar a tiempo las señales de los cambios que afecturán a la actividad organizacional.

En el ambiente se manejan numerosas fuentes de información, mediante las cuales los gerentes deberán planificar sus futuras acciones alternativas, ya sea por medio de estadísticas, predicciones o rumores. Deberán vigilar cada variante para anticiparse a los cambios y dejar abierta la posibilidad de adaptación al entorno.

2.7.3. ADAPTACION AL ENTORNO: Una modalidad de adaptación al ambiente es el diseño organizacional, que implica una estructuración consciente de la organización en todos sus niveles, de modo de satisfacer eficazmente las exigencias del ambiente en determinado momento. Al encontrarse con un entorno cambiante, los gerentes deben basar sus acciones en una planificación estratégica a fin de aliviar la incertidumbre y estabilizar las actividades de la organización.

En cuanto al manejo del entorno por parte de las organizaciones, debemos aclarar que no solo utilizan las técnicas descriptas por los autores del material consultado[7], en algunos casos las utilizan con cierta distorsión. Las grandes organizaciones buscan instalarse en zonas con políticas flexibles y con ellas las que impidan el cambio del entorno, negándose a ser dependientes y convirtiendo a los verdaderos dependientes a los países anfitriones.

2.7.4. Variables económicas a considerar.

Debido a la magnitud del capital a invertir, los gerentes deben prestar mucha atención a variables económicas como los patrones de crecimiento económico, la inversión e inflación, y un especial interés en lo que se refiere a aspectos del comercio internacional, como ser: el tipo de cambio, la balanza de pagos y los controles e impuestos a las importaciones y a los inversionistas extranjeros. También deben evaluar la infraestructura de la región que recibirá a la organización, que en general, suele ser un reflejo de su fortaleza o debilidad económica y de las prioridades del gobierno local. Por último, cabe considerar que el análisis de estas variables no debe limitarse a la actual situación del lugar, sino que también deben ser proyectadas al futuro con el objeto de realizar un enfoque predictivo de las tendencias económicas futuras. Esto permitirá a los gerentes evaluar la viabilidad y el rendimiento de las futuras inversiones.

[7] [illegible] 1995, [illegible] 1995, [illegible] 1997, entre otros.

VARIABLES ECONOMICAS

- NIVELES DE INGRESOS
- TENDENCIAS DE CRECIMIENTO
- TASAS DE INFLACION
- BALANZA DE PAGOS
- PRODUCTO NACIONAL BRUTO
- NUMERO Y INDOLE DE LAS INSTITUCIONES ECONOMICAS EXISTENTES
- TIPO DE CAMBIO
- INFRAESTRUCTURA

2.7.6. Las variables políticas de dimensión internacional.

Los gerentes de las organizaciones, deben evaluar la estabilidad del gobierno del país. El análisis de las filosofías políticas que luchan por el poder, el grado de intranquilidad y violencia social y el tiempo transcurrido desde que un país goza de independencia política son claves que proporcionan a los administradores un informe de los riesgos que corren en el plano político. Los directivos también debe conocer a fondo la legislación vigente.

El poder manejar estas variables permite a quienes gerencian conocer el grado de dominio que tendrán en la región y protegerse de acciones políticas que entorpezcan su funcionamiento. Una de las pautas vigentes en el mercado Común del Grupo Andino, en el caso de empresas multinacionales, (Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador y Perú) es que el 51% de las acciones de las subsidiarias fabriles deberá estar en poder de ciudadanos del país local dentro

de los 15 o 20 años de la instalación. Cuando el país esté disconforme con la multinacional, las subsidiarias podrán ser expropiadas o confiscadas por ésta. Un claro ejemplo de esto son las subsidiarias de Anaconda y Kennicott Copper en Chile y todas las que funcionaban en Cuba: fueron expropiadas por los gobiernos locales, y en muchos casos, sin compensación alguna a la empresa multinacional[1]. Es evidente que las empresas multinacionales desean desarrollar y distribuir sus productos y servicios en la mayor cantidad de países posibles para obtener un rendimiento satisfactorio del capital invertido, así como también sobrevivir y crecer. Para esto mantiene los riesgos dentro de los límites razonables y racionaliza sus operaciones en cada región del mundo.

Por otra parte, el país anfitrión apunta a objetivos que poco tienen que ver con los de la empresa multinacional, como ser: fuerza laboral competente, pleno empleo, estabilidad de los precios, favorable balanza de pagos y crecimiento económico. De alguna manera, algunos de los objetivos pueden superponerse. La introducción de las multinacionales en un país puede crear más fuentes de empleo y contribuir al crecimiento económico. Esta fusión de objetivos produce efectos favorables para el país anfitrión. El problema está en los objetivos incompatibles.

* Las acciones de las multinacionales suelen repercutir ampliamente en el país en que funcionan. No todas sus acciones resultan positivas, por lo cual hemos decidido clasificarlas en beneficios y perjuicios en los cuadros de la siguientes páginas.

[1] R. Piper y H. Mandinga "Dirección de Empresas" III Anexo Año 1995.

BENEFICIOS	❑ Financiamiento de capital y tecnología [illegible] ❑ Mejora de la balanza de pagos del país. ❑ Creación de empleos a nivel local y oportunidades profesionales. ❑ Favorecer la competencia en la economía local. ❑ Ofrecer mayor disponibilidad de productos a los consumidores.
PERJUICIOS	❑ Absorción del financiamiento local que perjudica a compañías domésticas. ❑ Desplazamiento de los productos de industria nacional. ❑ Intervencia política por parte de la multinacional. ❑ Alteraciones y cambios sociocultures. ❑ Dependencia de la economía local respecto de las decisiones que se toman fuera del país.

BENEFICIOS

PERJUICIOS

- Dependencia de la economía local

- Transferencia de capital y tecnología al país anfitrión.
- Mejoría de la balanza de pagos del país.
- Generación de empleos a nivel local y oportunidades profesionales.
- Favorecer la competencia en la economía local.
- Ofrecer mayor disponibilidad de productos a los consumidores.
- Abaratamiento financiamiento local que perjudica a compañías domésticas.
- Desplazamiento de los productos de industria nacional.
- Interferencia política por parte de la multinacional.
- Adquisiciones y cambios

respecto de las decisiones que se toman sans [illegible]

E. Filippo y G. Menzinger citan las quejas de varios países que hospedan a subsidiarias multinacionales referidas a sus objetivos y a su manera de operar:

1. Restringen los mercados o los asignan entre sus subsidiarias sin permitir que esas subsidiarias fabriles ciecn mercados en el exterior.

2. Están en situación de privilegio para obtener ganancias y demás beneficios gracias a sus ventajas monopólicas.

3. Ingresan en el mercado adquiriendo empresas locales en marcha antes que aportar nuevas inversiones productivas.

4. Financian su instalación principalmente con el crédito local y mantienen una mayoría o hasta el 100% del patrimonio con la compañía matriz.

5. Utilizan los ahorros locales de los nativos a inversiones productivas, "exportan" al personal mas talentoso, agotan los recursos, etc.

6. Restringen el acceso a modernas tecnologías controlando las infraestructuras para las investigaciones en el país metrópoli y otorgando licencias a subsidiarias para la explotación de tecnologías obsoletas y hasta anticuadas.

7. Restringen el proceso de "aprender haciendo", al cubrir los cargos técnicos y administrativos claves con "expatriados".

8. No se ocupan suficientemente en capacitar y desarrollar el personal local.

9. Agravian los hábitos y costumbres sociales del país o frustran los objetivos del plan nacional.

10. Contribuyen a la inflación de los precios.

11. Dominan los sectores industriales claves.

12. Responden a un gobierno extranjero.

2.8. Los estudios Hofstede y su importancia para los gerentes.

Geert Hofstede[8] cita cuatro dimensiones que describirían los aspectos más importantes de una cultura nacional:

1. Individualismo frente al colectivismo: Da cuenta de la relación del individuo frente a los demás y mide el grado de renuncia de los deseos personales ante la necesidad de vínculos sociales.

2. Distancia del poder: Evalúa el tratamiento social ante la desigualdad.

3. Modo de evitar la incertidumbre: Mide hasta que punto una sociedad se ocupa de la incertidumbre.

4. Masculinidad frente a feminidad: Define la división de los papeles sociales por sexo.

Según este investigador, es probable que debido a la diversidad cultural del mundo, es posible que ningún procedimiento sea igualmente efectivo en todos los países.

Ante el crecimiento del comercio internacional y la ratificación de las empresas en el mundo, se hace cada vez más necesario poder contar con

pero una gran mayoría sufre considerables pérdidas en sus remuneraciones y en sus condiciones laborales, en ocasiones el propio puesto de trabajo.

En un mercado de trabajo en proceso de cambio, como el nuestro, los trabajadores deben contar con recursos – conocimiento y hábitos de trabajo adecuados, para aprovechar nuevas oportunidades. Al respecto, uno de nuestros informantes afirma: *"...Lo que se ve es que cada vez la formación es más larga, se necesita más para diferenciarse, para poder conseguir un lugar mejor, en una empresa se necesita (cada vez) más capacitación..."*[44]

El impacto de las nuevas tecnologías modifica el perfil de habilidades. En la sección de Economía del 18/6/07 del Diario Clarín, refiriéndose a los cambios producidos en el mercado de trabajo y el impacto de las nuevas tecnología, se ha publicado: *"Tener estudios es la clave para conseguir empleo"*. Se pide el título secundario aún para las tareas menos calificadas. Los nuevos procesos elevaron las exigencias. Hay muchos desocupados con estudios que se ofrecen para cualquier puesto.

Lamentablemente, existe un gran desequilibrio en lo que respecta a conocimientos, lo cual pone a los trabajadores en una situación harto difícil para encontrar un nuevo empleo que requiere determinadas actitudes y habilidades. La demanda de trabajo se inclina hacia trabajadores con un nivel de estudio más alto y de conocimientos generales más amplios. E. Kritz, Director de la consultora Moro y Araujo, y uno de los autores de un reciente trabajo sobre la situación del empleo, midió el grado de empleabilidad de la población en condiciones de trabajar en Capital Federal y el Gran Buenos

"AM"

Aires, encontró que más de la mitad de la fuerza de trabajo no completó el secundario y que alrededor de dos tercios no estuvo en contacto con otro idioma y con la computación, aunque hay un 25% con estudios universitarios. Advirtió Kritz: "...esta dotación de capital humano puede constituirse en una restricción para el crecimiento competitivo de la economía argentina a escala mundial. Las tecnologías no son neutras en término de requerimiento de mano de obra, vienen con una necesidad de capital humano y si ese capital no está disponible la tecnología no se puede utilizar ni en equipos ni en procesos de trabajo y esto no se sustituye con la experiencia, como se hacía hace 20 años. Se viene a plantear así que el crecimiento con equidad ya no se resuelve en el mercado de trabajo, se resuelve en el sistema educativo. Este nuevo perfil con nuevas habilidades no solo es requerido para los niveles inferiores de la pirámide organizacional, también ocurre en el nivel gerencial..." Siguiendo con nuestro razonamiento, un informante gerente del sector financiero reflexionaba:

..... El perfil de hoy, ...(...) hay una gran ausencia de buenos managers en la Argentina, nos encontramos con menos administradores en las entidades bancarias y no con asesores...(...) Hay una ausencia de gerentes en el sistema financiero, se busca (y se carece) de gerentes asesores. Yo creo que todavía no se han producido grandes cambios en el perfil de los gerentes... (...)" [18]

Otro agrega: "...*Mire, el tema del gerenciamiento, según las áreas, se ha ido agravando, nada vez es más difícil porque hay menos para dar. (...) Por otro lado, lo que se está detectando es que han parecido nuevas enfermedades, existen un montón de factores, ya hay países de Europa que han realizado*

---

[18] J.T. Telecom.
HSBC Banco Roberts S.A.

investigaciones donde la persona que empezó a ser gerente de muy joven, al poco tiempo ya no da más, tiene problemas de salud mental, se obligó tanto, se exigió tanto, se olvidó de su familia, de sus amigos, se dedicó tanto a la empresa que terminó enfermo. Esto antes no ocurría, porque eran otras las obligaciones, era otra la conformación del mundo. Yo creo que la empresa tiene un factor social: la empresa existe para generar ganancias y para servir a la sociedad. Si la empresa no tiene clientes y no tiene una sociedad que la sustente y a la que pueda brindar beneficios, ¿Qué clase de empresa es?..."

Peter F. Drucker [17], propone algunas estrategias necesarias para utilizar la amenaza de los cambios rápidos y convertirlos en oportunidades y en elementos productivos y provechosos para afrontar épocas difíciles. Establece un esbozo de solución a lo manifestado por el último entrevistado, respecto a la respuesta gerencial a las variaciones veloces que surgen en el contexto de la organización. El autor propone armonizar la toma de decisiones en las empresas con las realidades y la adaptación a los tiempos difíciles, convirtiendo en oportuno a estos tiempos mediante la aceptación, exploración y comprensión de las nuevas realidades, aunque parezcan negativas y/o improductivas. Resulta importante destacar las cualidades que deben tener los gerentes en estos tiempos de incertidumbre. Por ello, Drucker distingue tres tipos de dirigentes: el gerente de primera línea, el supervisor y el gerente medio. Seguramente en épocas de crisis serán los encargados de la dirección superior (o los que llama gerentes de primera línea), los que deberán sufrir una

---

[17] "CP" Informante Clave. Congreso Iberoamericano de Facultades y Escuelas de Recursos Humanos. Año 1995. Dictado Ulular por Cincuenta de la Universidad de San Martín de Porres de la Facultad de Relaciones Industriales.

drástica transformación, específicamente en sus funciones, relaciones y responsabilidades. Llama dirección superior a aquella que enfrenta el desafío de fijar directivas para la empresa y administrar los asuntos fundamentales, y es la que deberá preocuparse por las dificultades del entorno, la economía mundial, los proyectos políticos y las políticas sociales.

La gerencia debe apuntar a tres objetivos perfectamente definidos: liquidez, productividad y costos futuros. En cuanto al primero de los que él llama elementos de supervivencia, dice que la gerencia debe interponer la solidez financiera a las ganancias, debe saber por ejemplo, si durante una época de pánico (que generalmente es transitoria), la empresa cuenta con la liquidez mínima necesaria como para mantener la esfera de los negocios para sobrellevar esa crisis. En sí misma la liquidez no constituye un objetivo pero en tiempos difíciles, se convierte en restricción, es una necesidad para la supervivencia de la organización.

Las tareas específicas del gerente es lograr que los recursos sean productivos. Sólo los gerentes toman productivos los recursos, los hacen productivos o los privan de productividad, por ello se dice que entra en la esfera individual de responsabilidad global del gerente. Para el autor la productividad es la fuente de todo valor económico. También manifiesta que para un correcto perfil de dirigente de empresa, no es necesario que exista un concepto generalizado de liderazgo, ya que menciona casos históricos de liderazgos sin efectividad. El fundamento del liderazgo eficaz se encuentra en reflexionar acerca de la misión de organizar, definir y establecer las metas, prioridades y

[1] Peter F. Drucker "La Gerencia en Tiempos Difíciles", Año 86, Editorial El Ateneo, pág. 1985.

estándares sobre los cuales los dirigidos se desempeñarán. "*La primera tarea del líder es ser la trompeta que emite un sonido claro...*"[18]. En suma, se requiere en la actualidad para la empresa moderna un líder eficaz que deberá ver a liderazgo como una responsabilidad y no como un rango de privilegio. Es necesario, en consecuencia que el líder actual posea la confianza de sus subordinados, no es necesario como en la creencia antigua que sea carismático, sino que sea eficaz y genere confianza en sus dirigidos.

3.2 El proceso directivo: ¿liderazgo o conducción?

Las teorías humanistas de la administración de recursos humanos plantean como el líder moderno puede ser democrático en sus relaciones con sus subordinados y, al mismo tiempo, mantener su autoridad y el control necesarios de la organización, (de la cual él es responsable). En lo sustancial, a función directiva comporta dos aspectos:

A) Dirigir personas: implica conseguir "*que las cosas se hagan*" mediante la interrelación de los esfuerzos de personas involucradas en la realización de tareas y actividades. Supone un proceso interactivo del gerente con los recursos humanos que dependen de él y sobre los cuales aquél tiene una posición de autoridad. Existe abundante literatura sobre el tema de dirección de organizaciones que utilizan el término liderazgo para definir al proceso directivo. Quien ejerce una tarea de dirección, debiera ejercer siempre el liderazgo y el líder deberá poseer habilidades para las funciones

---

Peter F. Drucker: "La Gerencia en Tiempos Difíciles", 2da. Ed. Editorial El Ateneo; año 1983. Pág.

de dirección. Para conducir procesos gerenciales exitosos, resulta indispensable que se den ambas condiciones: capacidad de dirección (poder) y liderazgo (autoridad). Quien tenga responsabilidades de dirección y liderazgo será un buen conductor, ya que la suma del poder más la autoridad resultan la combinación perfecta para gerenciar. Cuando estos dos factores se conjugan, el trabajo dentro de una organización puede ser productivo y gratificador, creando las condiciones para el desarrollo personal y del espíritu de equipo.

Para Patricio Sassal[78] no hay que confundir gerente con líder ya que el propósito de la tarea no es el mismo e implica lograr una manera distinta que las cosas se hagan. Los líderes son innovadores, desarrollan ideas, proyectos, culturas. Piensan a largo plazo y pueden funcionar independientemente de las organizaciones formales. Los gerentes, en cambio, son administradores, proyectan para el corto plazo, controlan y funcionan con roles definidos y formales de organización. Otros gerentes también distinguen –por razones contrarias– ambas definaciones. Para Raúl Marrángelo (Director de Sadia Argentina)[79], ser gerente no es lo mismo que ser líder: "...*Yo me veo más a mí mismo más como un gerente que como un líder. La figura del líder suele mitificarse y yo soy una persona igual a todos, con problemas y fallas. Un líder debe tener un carisma muy fuerte y ser el referente de otras personas. Un gerente, en cambio, debe ser una persona que posibilite la creación de un ambiente donde trabajar y convivir en armonía...*".

78 – Gerente De Recursos Humanos, Molinos Río De La Plata.
79 – Entrevista realizada por Clarín, Suplemento Economía, página 12, 18/08/99.

No obstante, la diferencia es más semántica que real, la mayor parte de posiciones de liderazgo incluye tareas de gerencia y viceversa. Ambos, gerentes y líderes, son necesarios y la diferencia entre ambos es relativa a la hora de conducir. Lo valioso es detectar cual es el rol que debe predominar para la etapa de desarrollo en la que se halle la organización. Muchas veces, se necesita más la función de liderazgo cuando comienza un emprendimiento o cuando se busca promover un cambio de cultura o bien administrar un período de crisis. En otras ocasiones, la gerencia tiene su mayor eficacia en organizaciones más consolidadas que persiguen el sostenimiento de posiciones estratégicas y sólo retienen a personas capaces de administrar eficientemente lo alcanzado. Al respecto, Hurst[11] categoriza a las organizaciones en "de aprendizaje" y "de rendimiento". El primer tipo, hace alusión a estructuras organizativas incipientes, en las cuales las tareas y el comportamiento requeridos no son muy bien conocidos y especificados. Tampoco existen fronteras claras que separen a la organización de su ambiente. En este caso, específica que se requieren gerentes que denomina "cazadores". Estos conductores son poco estructurados, son capaces de "oler las oportunidades". La segunda descripción, alude a estilos organizacionales más "profesionales" y con mayor rendimiento, que se plasma cuando la organización ha alcanzado un cierto grado de madurez y presenta estructuras formales jerárquicas destinadas a asegurar la repetición de tareas y responsabilidades. Los perfiles de gerentes que necesitan este tipo de organizaciones son los "pastores". Para éstos, el principal foco de interés es la

[11] HURST, David, "The Organizational Life Cycle", Publicado y reproducido con Harvard Business School Press, abril 1995.

eficiencia y el rendimiento usando técnicas aprendidas en su formación y sobre la base de la experiencia personal. El fervor e original de los fundadores desaparece. El autor propone que la sabiduría de quienes gerencian reside en saber oscilar de un modelo a otro según las condiciones del contexto. El pasaje de un estadio a otro debe ser flexible, que permita retroceder o avanzar hacia el "aprendizaje" o más hacia el "rendimiento" según las circunstancias. Lo más difícil, aquí, es encontrar recursos humanos que sepan liderar ambos procesos con efectividad.

En síntesis, el gerente o líder según las distintas concepciones teóricas, debe ejercer un proceso de influencia para armonizar los objetivos individuales de todos los subordinados con los de la organización. En este proceso, la motivación es fundamental, porque se trata de actividades administrativas que deben promover el desarrollo de la creatividad, el espíritu emprendedor, la innovación, etc. Es decir, orientar el recurso humano para que realice su trabajo con eficiencia y eficacia.

B) Dirigir o instrumentar procedimientos: Consiste en "poner en *funcionamiento*" lo que se planifica dentro de un marco de flexibilidad integrando a todos los niveles de la organización o unidad operativa que se dirija. Este proceso de actuación sobre los recursos humanos y materiales conforma diferentes etapas y se concreta en las diferentes actividades y tareas que el gerente realiza en su rutina de trabajo. A modo de ejemplo, se intenta graficar las principales funciones y condiciones del proceso directivo.

"Funciones y condiciones del proceso directivo"

Proceso de instrumentar un plan y usar los recursos organizados en operaciones reales y efectivas para lograr los objetivos propuestos.

Dirección: Para dirigir bien hay que

Elegir los medios más adecuados para el logro de los objetivos.

- Definir la estructura de responsabilidades y delegar responsabilidades.
- Guiar la acción de las personas implicadas para el uso adecuado de los medios técnicos y materiales.
- Relacionarse con los demás y entender la situación de otros.
- Capacidad de diálogo y negociación.
- Saber organizar y emplear los recursos para lograr objetivos predeterminados.
- Controlar lo que se hace e introducir acciones correctivas cuando sea necesario.
- Manejar la ambigüedad y la frustración.
- Hacer aportes creativos para solucionar problemas y explotar nuevas posibilidades.
- Lograr que el trabajo de cada uno sea productivo y gratificante.[8]

Como vemos, las cualidades que deben reunir los gerentes de empresas modernas son diversas y ambiciosas. Ya no se habla solamente de decidir como función principal, sino también la de ser un "*agente de cambio*" organizacional. Actualmente se habla de "proceso directivo"[22], por ello el gerente es un directivo más que un ejecutivo. El ejecutivo está más cerca del "hacer", en cambio el directivo "*ensaña a hacer*": capacita, acompaña, motiva y lidera. La tarea del directivo es hacer que su gente esté en una postura de permanente aprendizaje, que mejore permanentemente y descubrirles sus capacidades, potenciándolas.

[8] Elaboración propia sobre la base de textos obtenidos del Instituto Peter: "El Gerente Japonés" Ediciones El Ateneo, Ed. ss, año 1987.

[22] Ver Cuadro N°1, página 23 del presente trabajo

Para lograr estos objetivos se están capacitando los nuevos gerentes: se busca preparar jefes de "puertas abiertas" que deben prepararse para sacar lo mejor de sus colaboradores y provocar en ellos el fluir de las ideas innovadoras. Se intenta sustituir el rol puramente organizativo de ordenar, controlar y poner límites por comunicar, escuchar, asumir errores, motivar y fijar objetivos con y para la gente con la que se trabaja.

Las características que deben reunir los gerentes modernos son innumerables, pero a modo sintético se pueden resumir algunos postulados principales según Tom Peters[24]:

"... A) En primer lugar, los nuevos jefes son asombrosamente inteligentes, eximios pensadores y pragmáticos, con una gran capacidad para la acción. Piensan y deciden con rapidez y generalmente no vuelven atrás. Tienen también una gran energía y espíritu combativo para afrontar las situaciones adversas.

B) Son muy perceptivos y tienen gran habilidad para percibir lo esencial de cada acción o plan a desarrollar. En el aspecto comunicativo llegan a depurar tanto sus mensajes hasta dejar una serie de códigos principales y claros que no se presten a interpretaciones equívocas. Tanto sean buenas o malas las noticias, ellos las transmiten sin ambages y esperan que se les responda de la misma manera.

C) Combaten los procedimientos burocráticos cuando se interponen en sus planes. Por ello, muchas veces reducen estratos significativos de burócratas para asignar la mayor libertad posible a los directivos de unidades independientes..."

---

4. Departamento Central De Personal De Tucumán, Reglamento Disciplinario. Diario Clarín, 5 De Enero De 1997

Las organizaciones actuales necesitan gerentes generalistas, a medida que se avance cada vez más en el nivel jerárquico organizacional, más importante resulta que el gerente entienda la globalidad del negocio y que pueda tomar decisiones que superen su propia área. Tiene que aprender a apostar en situaciones adversas con un gran índice de incertidumbre para afrontar los cambios estructurales que se están produciendo. Existen algunas claves para la capacitación y adaptación del gerente a la nueva realidad que podrían resumirse en:

I. Encarar en forma diferente la distribución del tiempo y los plazos aprendiendo a *"planificar al revés"*: *evaluar para cuando se requieren las tareas y no para cuando se piensa que puede terminarse realizadas.*

II. Aceptar la realidad como se presenta y aprender a enfrentar múltiples demandas.

III. Debe tener capacidad para el trabajo profesional al mismo tiempo de padecer una cierta desvalorización hacia su rango por la presión que ejercen los tiempos vertiginosos y la multiplicidad de tareas no profesionales.

IV. Otra cualidad importante para obtener éxito en la gestión consiste en dominar el manejo de las técnicas burocráticas de algunas instituciones, para facilitar la comunicación y llegada a ellas en el cumplimiento de los objetivos.

V. Se debe realizar equitativamente la alternancia entre creatividad y rutina en el desempeño de actividades.

VI. Trabajará integrado en equipos pero sin perder el espacio que su rol e ideas requieren.[26]

---

[26] Estos conceptos aparecen en la obra de Farkas, M. and De Backer, P. "*Maximum Leadership*".

Estas constituyen algunas de las funciones fundamentales que debe desarrollar un gerente para desempeñar con éxito su gestión. A continuación, se considera oportuno desarrollar las distintas relaciones que existen entre los distintos niveles gerenciales y que en función de la ubicación que tenga el gerente en la pirámide organizacional, resaltará, en gran medida, la diferenciación de las actividades[7].

I. **NIVEL DE LA ALTA GERENCIA:** Corresponde al nivel el cargo de gerencia general o directorio. Realiza funciones de planeamiento estratégico o a largo plazo. Guía a la entidad hacia sus fines básicos o hacia su posición futura. Su intervención es de carácter esquemático y general porque actúa sobre problemas complejos derivados de la relación de la entidad con el entorno. En este nivel se pondera mucho la eficacia por el alto grado de incertidumbre que se maneja al definir estrategias a largo plazo. Existe alto riesgo porque las decisiones estratégicas son generalmente irreversibles y afectan a la organización en su conjunto.

II. **NIVEL DE LA GERENCIA INTERMEDIA O FUNCIONAL:** En este nivel se realiza la planeación táctica o a mediano plazo. Se ocupa de interpretar los objetivos al transformarlos en programas de acción para las áreas funcionales o de ejecución. Este nivel actúa dentro de los límites impuestos por el nivel superior, transforma las políticas de los negocios en decisiones, estableciendo los recursos y los plazos para cada objetivo. Hace hincapié en el empleo eficiente de los recursos y diseña mecanismos de aplicación.

III. **NIVEL DE LA GERENCIA OPERATIVA:** Constituye el último eslabón de la escala. Realiza planeamiento operativo a corto plazo. Las funciones son más acotadas y se toman decisiones con menor grado de independencia respecto de los otros dos niveles. Se presentan

[7] Para mayor amplitud del tema ver: Chiavenato, Idalberto, "*Administración de Recursos Humanos*", (Capítulo 1). Editorial Mc. Graw Hill, Buenos Aires, Año 1992.

reducidas alternativas de acción. Utiliza cálculos rigurosos apoyados en ejecuciones anteriores y en métodos cuantitativos.

3.3. Capacitación y nuevos requerimientos gerenciales.

La capacidad intelectual es una fuente de ventajas competitivas estratégica y actualmente las organizaciones tratan de integrarla a su fuerza laboral para calificarla en el mayor grado posible. Hoy en día, las empresas se basan cada vez más en la capacidad intelectual para alienzar y perfeccionar su principal activo estratégico. Las organizaciones de vanguardia están transitando un período que incluye la reformulación de las escalas jerárquicas gerenciales, experimentando con diferentes sistemas de gerenciamiento y conducción que incluya la incorporación de nuevas formas de información, dirección y control. Las prácticas gerenciales actuales descomponen las divisiones del poder en áreas funcionales, delegando las decisiones tan hacia abajo en la escala jerárquica como sea posible. Este proceso requiere de trabajadores altamente capacitados y hábiles para tomar las decisiones más acertadas.

Por otra parte, se necesita personal con un perfil muy definido en los puestos superiores para comunicar fielmente las estrategias gerenciales a desarrollar. La visión de quien conduce como otorgando premios y castigos está dejando lugar a la aparición del "*líder-entrenador*", quien prioriza más los objetivos que la autoridad. El nuevo escenario económico provoca la reconversión de los modelos de liderazgo para hacer frente a las situaciones cambiantes que la apertura de la economía requiere. La competitividad de las

firmas dependen, más que nunca, de la calidad de su cuerpo de gerentes. La cantidad de grado, la experiencia y el dominio de idiomas ya no alcanzan, aunque sigan siendo también requisitos inherentes al cargo. El gerente que ambiciona ascender (y también mantenerse en un cargo) debe estar dispuesto a dedicar un gran esfuerzo para mantenerse actualizado en cuanto a los nuevos conocimientos y tecnologías circulantes en formaciones de postgrado, especialmente.

Los estilos gerenciales han variado progresivamente: la imagen tradicional del jefe, de tipo autocrático, aislacionista y no motivador ha mutado hacia un perfil de liderazgo natural incentivador y estimulador de la creatividad, que se presenta como un par más inserto en un equipo de trabajo.

Muchas compañías hipercompetitivas enfrentadas a un mercado dinámico, han reformulado su estructura de jerarquías. En los nuevos estilos de organización se detecta cada vez con mayor asiduidad la estructura jerárquica simplificada, pues la pirámide achatada favorece el buen manejo de la comunicación y el diálogo. A través de este tipo de estructura, no sólo se puede motivar, integrar y delegar más eficazmente, sino también favorecer el desarrollo de los recursos humanos y el trabajo en equipo. El que ejerce el mando en una organización moderna, deberá promover que la información gire libremente para que las ideas y la toma de decisiones surjan de distintos sectores.

Quienes estudian el proceso de conducción empresarial[7] coinciden en que las exigencias que tienen los nuevos gerentes son mucho más complejas que las que tuvieron sus padres hace años atrás. El trabajo en equipo es una

---

7 Ver Lozada, S. "Modelos de Investigación", Editorial Macchi, Bs. As. Año 1990

estrategia que deben adoptar los nuevos gerentes de hoy. La participación está presente cada vez más en las organizaciones. El gerente consulta con más frecuencia a sus colaboradores y las decisiones se toman en conjunto, aunque siempre el responsable final sea quien conduce el proceso. Progresivamente, el individualismo tiende a desaparecer y el trabajo en equipo va ocupando su lugar. Así, nuestros entrevistados afirman: "*... Es un principio para nosotros trabajar en equipo. (...) Yo reúno a mi gente y les digo los objetivos que tenemos que cumplir... Ellos son el equipo con el que yo voy a jugar, nunca se olviden, yo soy el lubricante, la nafta, pero la máquina son Ustes...*"[28]

"*...Yo aconsejo mucho trabajar en equipo, al resolver el problema desde distintas opiniones...*"[29]

Por otra parte, los principales consultores y responsables de la selección de recursos humanos priorizan para cubrir los cargos gerenciales a quienes sean capaces de resolver problemas ante situaciones de mercado cambiantes dónde la tecnología se vuelve obsoleta rápidamente, a quienes sepan anticiparse a los movimientos de la competencia y que demuestren audacia en situaciones de incertidumbre con una actitud de aprendizaje permanente y adopten soluciones bajo presión con gran velocidad y escaso margen de error.

La característica más innovadora del nuevo "paradigma gerencial" es la adquisición del conocimiento como eje central del aumento de la productividad. La mayoría de las empresas líderes considera que el medio más idóneo para

[28] A. M. Nuevo Roberts
[29] LT. "Telecom".

mejorar la calificación y aptitud de los cuadros gerenciales es la formación continua[30] y solo el 14 % eligió aquí apostando a la experiencia.

Las organizaciones *"de punta"* buscan cada vez con mayor frecuencia la firma de convenios con unidades académicas extranjeras y nacionales de gran renombre para que realicen programas de capacitación institucional *"a medida"*, respetando la política empresarial propia. El mercado de trabajo argentino está influenciado por una tendencia mundial, demandando nuevas cualificaciones de sus recursos humanos. Una de las principales razones está vinculada a la vertiginosidad del avance científico y tecnológico, la rápida obsolescencia del conocimiento y la continua desaparición y creación de nuevos roles ocupacionales: "... En una empresa (como esta) de tecnología de punta, (la capacitación) es todavía más imprescindible... o te capacitas y estás en la cresta de la ola, o te quedas fuera..."[31]

Estos fenómenos exigen que quienes conducen una organización se actualicen en forma continua. Muchos de estos conocimientos presentan un alto grado de sofisticación, tanto, que ya no pueden ser adquiridos solamente con el *"aprender haciendo"* y deben ser proporcionados en cursos brindados por especialistas. Por otra parte, el creciente estrechamiento del mercado laboral al mismo tiempo que la *"masificación"* y *"devaluación"* de los títulos universitarios obliga a obtener cada vez más *"credenciales"* para aspirar a los mismos puestos de trabajo. Si se acepta la relación producción de alta calidad

---

[30] FIT, TELECOM DE ARGENTINA, MOLINOS RÍO DE LA PLATA, SIÁXMA ATP.
[31] GTE, TELECOM ( )

y eficiencia, promover el rendimiento productivo del recurso humano se convierte en un objetivo estratégico de las organizaciones modernas. Con frecuencia sucede que para aumentar la eficiencia, se pone la mirada en quien conduce y se imponen parámetros insoslayables a la hora de seleccionar a los líderes. La información de individualidades positivas potencian el funcionamiento del trabajo de equipo. Un buen management debe liderar estos procesos afrontando los problemas que pueden suscitarse por las luchas de poder, intereses individuales y resultados contradictorios. El gerente eficaz será aquel que logre la construcción de una cultura de grupo fuerte y positiva, constituyéndose en la autoreferencia de los integrantes generando una interacción donde las metas sean claras, las normas explícitas y los fines al servicio de los intereses colectivos, facilitando la coordinación del esfuerzo. La construcción de la "*cultura de equipo*" es un proceso. Su campo lo constituye la tarea cotidiana en la organización. La creación del trabajo en equipo en management es "*...una acción deliberada que tiene por fin identificar barreras, cambiar comportamientos para el logro de un desempeño óptimo y alcanzar una productividad colectiva con creatividad e innovación...*"[7].

Cuando una organización promueve una política de transformación y comienza a transitar el pasaje de la organización vertical a la de pirámide achatada no puede pasar por alto la relevancia del trabajo en equipo[8]. Una de las principales resistencias se asocia con la idea de equipo donde todos los integrantes están presentes en el mismo momento y lugar compartiendo tareas del proceso productivo. Pero no siempre todas las personas tienen la

[7] Ver: Drucker-Dinsdale. "El Management del Tiempo De Trabajo En Equipo". Editorial Icono, año 1997.

oportunidad de relacionarse cara a cara y, estratégicamente, se puede "operar" con la noción de equipo. Cualquiera de estos enfoques no son malos ni buenos en sí mismos, dependen del tipo de actividades a desarrollar y sus circunstancias.

[8] Ver: Peter Drucker, "Managing in the Competitive Goal (NY.) & Anteuldiluv, 1987.

CAPÍTULO 4. FLEXIBILIZACIÓN SALARIAL Y MANAGEMENT

4.1. FLEXIBILIZACIÓN LABORAL:

Existen diversas nociones de flexibilización laboral, todas relacionadas con la capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos que inevitablemente producen modificaciones en los procesos de producción y en las relaciones capital y trabajo.

El concepto de flexibilización laboral, soporta diversas interpretaciones, según se la defina de la óptica de los propietarios de los medios de producción y servicios (los empleadores) o desde la visión de las asociaciones que representan al sector de los no propietarios que ponen su fuerza de trabajo a disposición de los primeros (los sindicatos). Para el sector de propietarios, la flexibilización es la respuesta adecuada a un Derecho Laboral arcaico, que protege desmesuradamente al trabajador, creando un marco normativo excesivamente rígido que desconoce las necesidades de la hora actual o impide la creación nuevos puesto de trabajo. Flexibilizar las normas laborales permitirá, sin dejar de proteger a los actuales trabajadores, generar nuevos empleos. El entonces presidente de la Unión Industrial Argentina, en la Conferencia Internacional del Trabajo de 1995, dijo al respecto: " ... la flexibilización laboral resulta imprescindible para que la Argentina se adapte exitosamente al mercado mundial. Uno de los déficits más importante de este proceso es la demora para encarar una flexibilización de la legislación laboral que de respuesta a los requerimientos de productividad y competitividad... la

inequidad de un régimen rígido y esencialmente protectivo que sólo defiende la ocupación como un privilegio de quienes ya están instalados en el mercado, pero deja a la intemperie a quienes desean incorporarse al mercado laboral. "[7]

Por su parte, los representantes de los trabajadores, ven a la flexibilización laboral como un intento de crear un nuevo modelo de relaciones laborales, que concibe al trabajo como una mera mercancía sujeta en forma exclusiva a las leyes del mercado, olvidando que la esencia del Derecho Laboral es la protección del trabajador. Dictando normas en beneficio exclusivo de los empleadores, proponiendo una baja en los niveles de protección del trabajador con la consiguiente incidencia negativa en los niveles de sindicalización y con ello frenar la capacidad negociadora de los Sindicatos. En definitiva, para este sector, la flexibilización conduce a la destrucción del Derecho Laboral, en beneficio del empleador y en perjuicio del trabajador, reforzando los actuales niveles de precariedad laboral y de pérdida de sindicalización.

4.2 FLEXIBILIZACIÓN SALARIAL

Podemos dar cuenta de distintos tipos de flexibilidad laboral, según se ponga el acento en: la producción, la polivalencia funcional del trabajador, en la derogación total o parcial de la legislación laboral tutiva del trabajador, la diferenciación salarial según rendimiento. Ana María Catalano, Daniel Hernández y Eduardo Rojas, diferencian entre flexibilidad "interna y ofensiva" y

[7] Clarín 9/6/95

flexibilidad "externa o defensiva".[25] La primera, consiste en la búsqueda de un nuevo principio para lograr incrementar la productividad a través de una mayor flabilidad en la disposición y el uso de recursos productivos, modificando la forma de organizar el trabajo y una nueva cualificación profesional. La segunda, consiste en un modo de adaptación de las empresas a la crisis estructural y en ajustar la estructura productiva a las variaciones de los mercados; implicando una nueva modalidad de disposición de las fuerzas de trabajo y de la formación de los salarios directos e indirectos; utilizando como estrategias principalísima, entre otras: la sensibilización de los salarios y la reducción de las cargas sociales.

La puesta en práctica de esta última, "flexibilización externa", impacta en el mercado de trabajo en general y en particular en las remuneraciones. Efectivamente, el salario utilizado como herramienta de adaptación a las exigencias del mercado y a la situación económica del momento, conduce a disminuir la practica de determinar los salarios sobre la base del tiempo de trabajo e incrementa la determinación por resultado, es decir por rendimiento individual.

¿La flexibilización externa impacta en los ingresos de los ejecutivos? En nuestros sondeos, pudimos ver la flexibilización salarial afectando el ingreso del ejecutivo en porciones cada vez mas importantes. Coinciden con nuestra hipótesis la Consultora Ernst y Young y la especialista Cristina Mejías[26], cuando afirman que el sueldo de los ejecutivos medios es muy variable, y por ende que los sueldos cada vez más están atados al rendimiento. "... el paquete de incentivos se compone con una cantidad determinada de sueldos más por

[25] Citado por A. Fernández en su obra "Sindicatos y Sindicalismo frente a la flexibilización laboral". Universidad Nacional de Quilmes.

año, que pueden llegar hasta un año de sueldos extras...", dice Marta Allen, de la citada consultora. Por su parte Mejías expresa: "... la tendencia actual es remunerar en función de los resultados alcanzados. Hoy se habla de remuneraciones variables, un concepto que engloba distintos sistemas pero cuyo núcleo es la asociación entre la compañía y el empleado..." La relación salario fijo/variable alcanzó de acuerdo con Mejías, "...una relación del 70%-30% respectivamente y manifestaciones tales como gainsharing –relacionado con rendimiento financiero –, profitsharing –porcentaje sobre las ganancias adicionales, stock-options –adicionales pagados en acciones- y bonusplan – reconocimiento a los objetivos alcanzados –, son cada vez más frecuentes en nuestro mercado..."[11].

Oscar Valdovinos, en su trabajo " Las relaciones de Trabajo al final del Siglo XX ", incluido en " Derecho Colectivo de Trabajo ", Editorial la Ley , 1998, nos acerca algunas reflexiones sobre la flexibilización en la Argentina. " La primera consiste en advertir que el debate a veces parece discurrir en la estratosfera. En efecto, se reclama la flexibilización como si viviéramos en un Universo laboral rígido efectiva e integralmente por severas regulaciones de rigidez infranqueable. En verdad en nuestro sistema legal laboral predomina una cierta rigidez, pero de allí a su efectiva vigencia media un trecho extenso. En primer lugar, los contratos de Trabajo no registrados regularmente se estiman que comprenden aproximadamente a 4 millones de personas. Ellas prestan servicios, obviamente, en el marco de una nota absoluta desregulación. En segundo lugar, aún en la franja de los trabajadores regularmente registrados, la desregulación se ha operado de hecho. La

[11] clase 30 Fin

existencia de u a formidable masa de desocupados presiona de tal modo que ante el riesgo de perder el empleo, quienes lo tienen, Aceptan que se managreden o diario la disposiciones en materia de jornada y descansos, horas extras, vacaciones, etc. En tercer lugar, sobre todo en materia salarial, la descentralización también se ha producido de hecho, de manera tal que el salario se pacta en el ámbito de la empresa con los representantes del personal cuando no es fijado unilateral y discrecionalmente por el empleador. Todos sabemos que los salarios que tocan, por ejemplo, en los convenios de la Unión Obrera Metalúrgica y de la Unión Obrera de la Construcción, no guardan relación alguna con los que realmente se pagan en el mercado según la situación particular de cada empresa.

La segunda se refiere a la circunstancia evidente de que buena parte del sector patronal visualiza la flexibilización laboral como un instrumento destinado a eliminar la presencia sindical.

La tercera atañe a los Sindicatos, que no terminan de asumir la realidad del cambio operado en la organización de la producción y, por consiguiente, no advierten que flexibilizar determinados aspectos de las regulaciones se ha tornado inexorable. En función de esa negación de la realidad posponen la reformulación de su organización y de sus estrategias y aportan, sin proponérselo, claro está, al proceso de su propio debilitamiento.

Y la cuarta comienza en destacar que, pese a todo, se han celebrado numerosos convenios por empresa, así como muchos otros que, sin serlo, contienen una gama amplia y diversa de cláusulas flexibles...

Finaliza sus reflexiones, afirmando que le aparecido aconseja replantearse el debate con más apego a la realidad, sin dramas innecesarios.

De ese modo " será factible avanzar hacia la flexibilización que hoy por hoy es posible, como una verdadera contribución a la adaptabilidad y competitividad de las empresas... Ello exige el diálogo nacional y el consenso como metodología insustituible ... "

4.3. LOS INGRESOS "FLEXIBLES" DE LOS GERENTES

Actualmente las empresas persiguen el logro de mayor productividad por remuneración salarial. Muchas organizaciones han ajustado costos laborales desprendiéndose de capas completas de gerentes o bien reemplazándolos por otros más jóvenes y peor retribuidos[5]. En muchos casos de reingeniería, los empresarios argentinos se ponen a tono con la tendencia mundial. Eliminar capas intermedias de gerentes y delegar más responsabilidad a los grupos de trabajo. La consecuencia de estos achicamientos y fusiones es que cientos de ejecutivos de edad intermedia quedan sin empleo y la dureza del mercado produce una deflación de sus salarios, ante las dificultades para reinsertarse. El impacto de las reestructuraciones, la venta de los paquetes empresariales a firmas internacionales y las transformaciones de la economía argentina han modificado las condiciones de trabajo para el segmento gerencial, sometiéndolo a nuevas exigencias. Los directorios de las grandes empresas están re-evaluando sus políticas de remuneraciones en función de la reducción de los costos laborales. Los profesionales y gerentes muy calificados son escasos y muy requeridos por las multinacionales y los grandes grupos locales.

5 Ver: Luis Garcia, "El revés de la trama", en Cuadernos de Economía, Clarín, 4/1/99

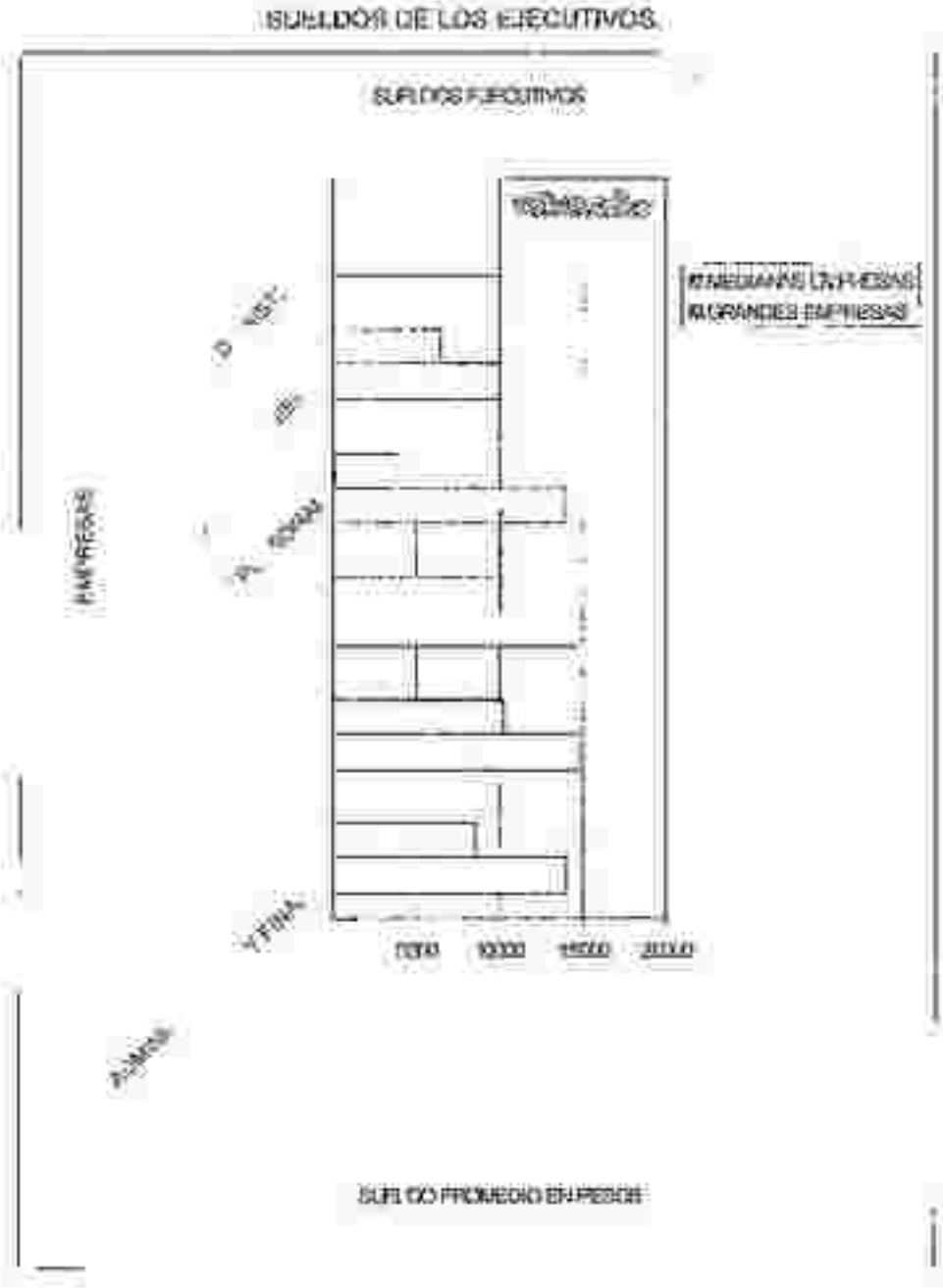
Entre las ofertas de reclutamiento gerencial marcadas por la gran competencia interempresarial se destacan:

- El sueldo está relacionado con el rendimiento personal. Una parte de la remuneración es fija y la otra es variable, según los resultados. Con los procesos de reingeniería practicados por las empresas "top", se le atribuye al gerente una nueva carga de funciones y la aparición de actividades denominadas "de riesgo", o sea, cautivas a los resultados obtenidos. Ahora, casi la cuarta parte del sueldo está supeditada al rendimiento, y sólo el resto es un componente fijo de retribución. Esta tendencia a premiar el desempeño es más frecuente cuanto más de asciende en la escala jerárquica. En los niveles medios de autoridad, aún no es generalizada la instauración de este procedimiento.
- Mientras que algunos ejecutivos han sido desplazados por las reestructuraciones, otros poseedores de ciertas capacidades técnicas mejoraron su posibilidad de inserción laboral.
- Por el aumento de la desocupación, los ejecutivos de mayor edad tienen mayores dificultades para conseguir empleo y de "acomodarse" a las nuevas exigencias que surgen de la alta competencia laboral.
- En respuesta a este nuevo ambiente tan competitivo, en la práctica, los ejecutivos, toman, por decisión propia, menos días de descanso y tienden a alargar las jornadas de trabajo.
  - Se ha endurecido, también, el perfil de contratación: con la internacionalización de las compañías, el dominio de idiomas y de herramientas informáticas se ha convertido un requisito excluyente.

- Los números sobre los salarios exhiben que el sueldo de los ejecutivos es bastante variable, depende de las necesidades de cada empresa y están atados, como ya dijimos, al rendimiento.

Como corolario, en las páginas siguientes, presentamos el paquete de compensaciones que perciben los gerentes, según el nivel de desempeño en la pirámide organizacional y los tipos de empresas.

INDUSTRIA
COMERCIALIZACION



Fuente: Todos los gráficos sobre tipos de remuneraciones son elaboración propia sobre la base de datos extraídos de "Énfasis Management", Año 4 N° 3 julio de 1998

TIPO DE REMUNERACION DE LOS GERENTES DEL NIVEL MEDIO.

TIPO DE REMUNERACION DE LA GERENCIA INICIAL

TIPO DE REMUNERACIÓN DE LOS GERENTES GENERALES.

Los Especialistas en recursos humanos tienen un lenguaje propio para definir los paquetes de compensaciones: a) Sueldo base, se refiere al sueldo mensual en efectivo multiplicado por el nro. De veces pagados, incluidos los aguinaldos. b) Total en dinero, que incluye el salario base más bonos incentivos y comisiones c) Compensación total, incluye el total del dinero más los beneficios cuantificados en su valor equivalente.

Como ya hemos dicho, a partir del fenómeno de la globalización y la regionalización, se han producido transformaciones en los flujos económicos y un acelerado proceso de innovación tecnológica. El cambio de escenario afecta a los empresarios, a los trabajadores, redefine el rol del Estado y, en el ámbito de las relaciones laborales, introduce el debate sobre la flexibilización laboral. Como síntesis conceptual, podemos decir, siguiendo a Roberto Boyer, que ella consiste en: a) la capacidad de ajustar los equipamientos productivos a una demanda variable en volumen y composición, ello constituye el sistema de producción flexible; b) la aptitud de los trabajadores de cambiar el puesto de trabajo en el seno de la empresa, aún en situaciones de rápidas modificaciones de la organización del trabajo, ello genera el "tipo" de agente de producción polivalente y móvil; c) la sensibilidad de los salarios (nominales o reales) de adaptarse a la situación económica general, condicionada por el mercado de trabajo, esta forma de flexibilización conduce a la aparición de salarios diferenciados por el rendimiento individual o por los resultados y los beneficios de cada empresa; d) la posibilidad de las empresas de liberarse de una parte de sus obligaciones sociales y/o de eliminar o debilitar las normas jurídicas que regulan el contrato y su rescisión: la flexibilización socio-jurídica

consiste en derogar o modificar parte de la legislación laboral y de la acción social del "Estado Benefactor". Como dice Arturo Fernández: "según se privilegie una u otra de estas nociones se construirán diversas tipologías de la amplia, ambivalente noción de flexibilidad."

En nuestro trabajo de campo entrevistas y encuestas- requerimos la opinión de los gerentes respecto de la flexibilización laboral y sobre si los cambios producidos en la economía globalizada (apertura de mercado, achicamiento del Estado, nuevos patrones tecnológicos aplicados a la producción, etc.), requieren de modificaciones en los perfiles gerenciales. Los resultados obtenidos, nos permiten afirmar que el gerente percibe dicho cambio de escenario, debido a la estabilidad económica y a la globalización, percibe asimismo que dicha situación demanda nuevos esquemas de conducción, donde la flexibilidad de las organizaciones para reaccionar a los permanentes cambios y estímulos que reciben del mercado laboral y de los mercados en general, se constituye en la única respuesta válida para enfrentar una situación de crisis. En este contexto, el resultado es el verdadero termómetro de su gestión y para obtener los mejores beneficios posibles, resulta necesario un criterio de conducción "flexible", en pos de:

Incorporar criterios nuevos en la toma de decisiones.

Capacitar al personal en nuevas habilidades.

Introducir en la organización el concepto de flexibilidad interna.

Flexibilidad interna, que significa incrementar la productividad a través de una mayor disposición en el uso de los recursos materiales y humanos, modificando el modo de organizar el trabajo y una nueva cualificación profesional, preparando y capacitando los recursos humanos disponibles en la

multifuncionalidad de gestión. Se requiere para ello de gerentes "entrenadores" del personal, que los capacite en nuevas habilidades a fin de que todos los integrantes de la organización se encuentren en condiciones de cambiar de puesto de labor, es decir motivar a un "agente" de producción polivalente y móvil. En un escenario de fuerte competitividad, como el actual, los gerentes deben establecer una nueva cultura del Management, que apunte a persuadir a su personal de la necesidad de abandonar un esquema rígido e impulsarlo hacia una actitud proclive al cambio, donde la polivalencia funcional sea la regla, comenzando por incorporar, el mismo, criterios innovadores en los patrones de toma de decisiones y capacitándose constantemente en la ciencia del liderazgo.

La flexibilización laboral constituye el eje actual de las relaciones laborales y es tema de preocupación constante de empresarios y analistas del mercado. Ernesto Kritz, nos dice en su trabajo "La Reforma Laboral y el Futuro de la Convertibilidad" publicado en "Argentina Laboral", agosto de 1999: "...Las preocupaciones de los analistas del mercado de capitales sobre la transición política pasan por la capacidad y disposición de los futuros gobernantes (...) para encarar las reformas estructurales pendientes, si estas no se implementan, dicen, la Argentina no podrá mantener la convertibilidad. La lista de los reclamos es sistemáticamente encabezada por la reforma laboral. El argumento principal es que la reforma laboral es imprescindible para mejorar la competitividad externa de la economía argentina y para proteger a las empresas de las fluctuaciones de la demanda. La brecha productiva es un dato que sólo se removerá en el muy largo plazo. Con el régimen actual los costos del trabajo son elevados y rígidos...".

La preocupación del gerente, en materia de flexibilización laboral, no pasa por sus ingresos "flexibles" atados cada vez más al rendimiento individual, situación, que por otra parte, no constituye una novedad en su carrera, pues ello siempre ocurrió con una menor incidencia del parámetro variable. Así dice J.P. (ex Molinos) "...la flexibilidad no es tomar a alguien y despedirlo, es la flexibilidad para adaptarse a un requisito de permanente cambio"; preguntado sobre los ingreso fluctuantes y sujetos a productividad de los gerentes, expresó "...yo soy gerente de la época del 80 y mis ingresos eran fijos y variables (...) en los niveles gerenciales altos hay una parte casi fija y una parte muy importante donde la remuneración es variable en función de los resultados y eso en la gerencia fue siempre así...". Otro informante clave: G.T. Product Manager de Telecom, nos dice: "...lo de la flexibilización o variación de los salarios ... lo 'vengo' viendo cada vez más y desde hace bastante tiempo ... cada vez más los salarios de la gente fuera de convenio, por así decirlo, que tienen cargo para arriba, es variable, en función de los resultados..."

Resumiendo, según detectamos en nuestro trabajo empírico, la "obsesión flexibilizadora" del gerente hoy, pasa por la necesidad de adaptación de los equipamientos de producción y del capital humano a las exigencias de un escenario económico estable, globalizado y extremadamente competitivo. El quid del debate, en materia de Management y flexibilidad, no es otro que flexibilización o rigidez en las condiciones de trabajo, donde la temática salarial -sensibilidad de las

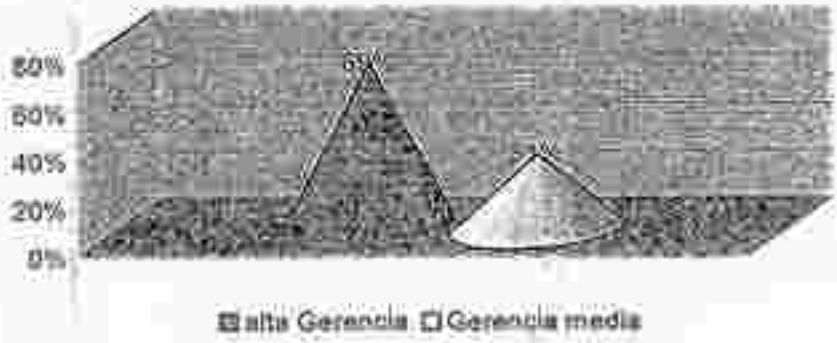
remuneraciones- es sólo un tópico y no precisamente privilegiado, cuando se trata de sus propios ingresos.

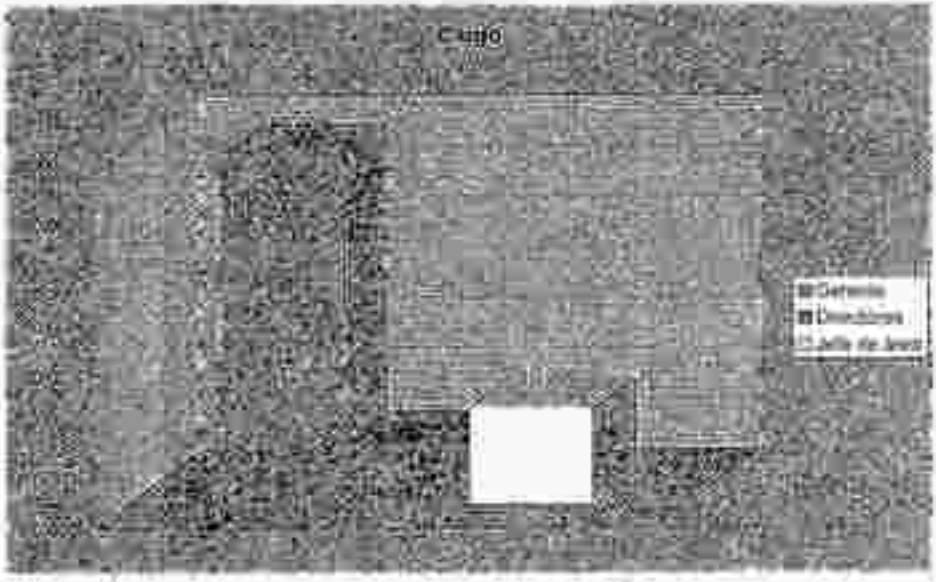
Capítulo 5: ANALISIS DE NUESTRO TRABAJO EMPIRICO

En términos de presentación y análisis de los datos obtenidos, podemos observar que los gerentes entrevistados y encuestados pertenecen en su gran mayoría a organizaciones privadas, aún cuando la Universidad tiene vinculaciones con organismos gubernamentales y no gubernamentales. Cabe destacar que existieron algunas dificultades para acceder a los organismos públicos. Hubo mejor respuesta en el ámbito privado, aunque los jerárquicos encuestados resultaron insuficientes para inferir una tendencia más precisa.

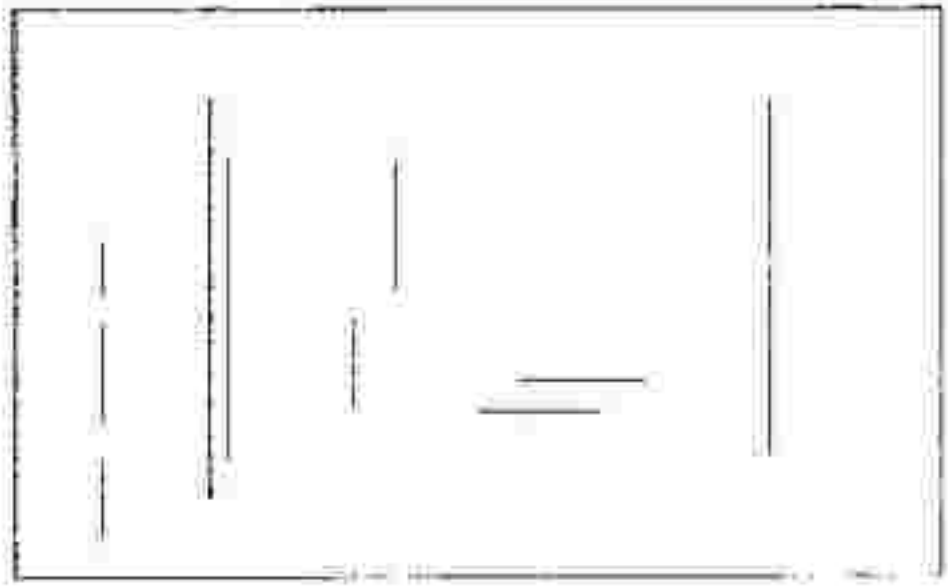
Tipo de organización

La mayoría de los entrevistados y encuestados ocupan el cargo de gerente de los niveles medio y alto de las organizaciones. Abordar a los directivos y presidentes de directorio resultó muy difícil por "razones de agenda". Por su parte, muchos jefes de área nos derivaron hacia los cargos superiores.


80%
60%
40%
20%
0%
alta Gerencia
Gerencia media


Cargo

Ubicación en la pirámide organizacional



La edad promedio de quienes colaboraron en nuestra tarea es de 39 años. Cabe destacar que fueron pocos los gerentes mayores de 50 años y, a la inversa, detectamos una mayor cantidad en la franja menor de esa edad.


Título de Grado
90%
80%
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
Universitario

Respecto al título de grado, el mismo estuvo presente en casi la totalidad de los entrevistados y encuestados. Referido a los posgrados, solo se detectaron algunos, sin una clara correspondencia con la declamada necesidad de una formación de esta envergadura. En efecto, muchos de nuestros informantes expresaron que una formación de posgrado es, cada más, un requerito importante para el concurso actual. Por su parte, quienes no poseían este nivel académico, han realizado cursos de especialización en el nivel universitario, relacionados con su gestión.


20%
30%

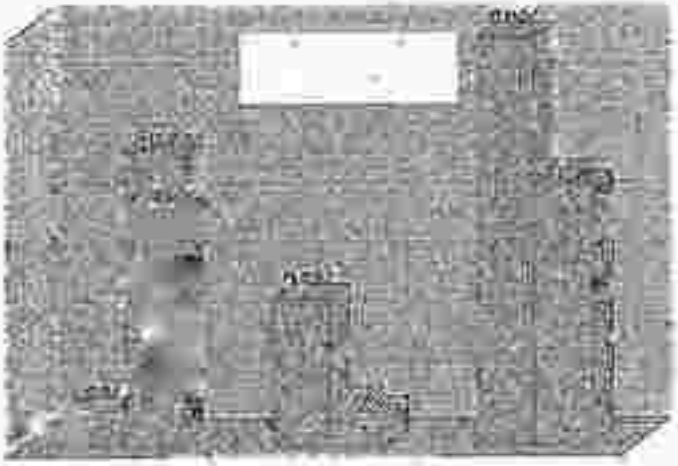

60%
40%
20%
0%

Posgrados

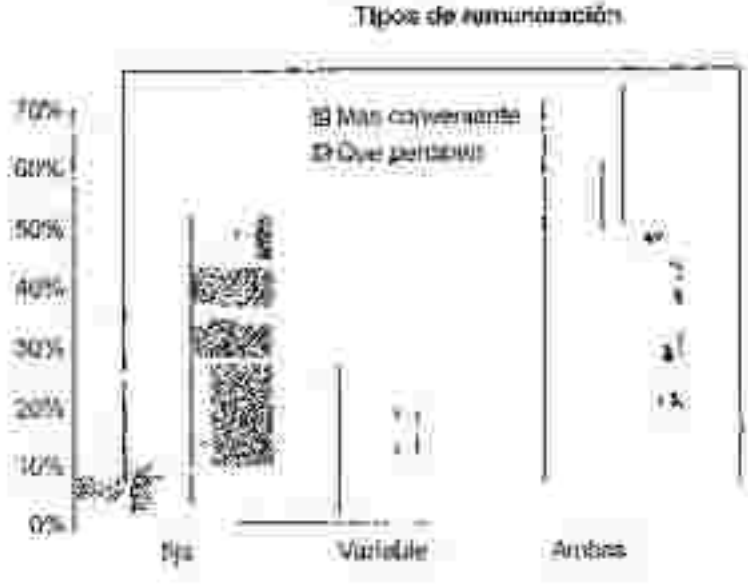
En lo atinente al número de personal a cargo, más del 50% gerencia a pocos recursos humanos. Se han encuestado niveles de gerencia alta e intermedia. Esto implica la visualización del fenómeno de "achatamiento piramidal" y la tercerización de muchas actividades organizacionales y no solo de la complejidad o magnitud de las organizaciones.

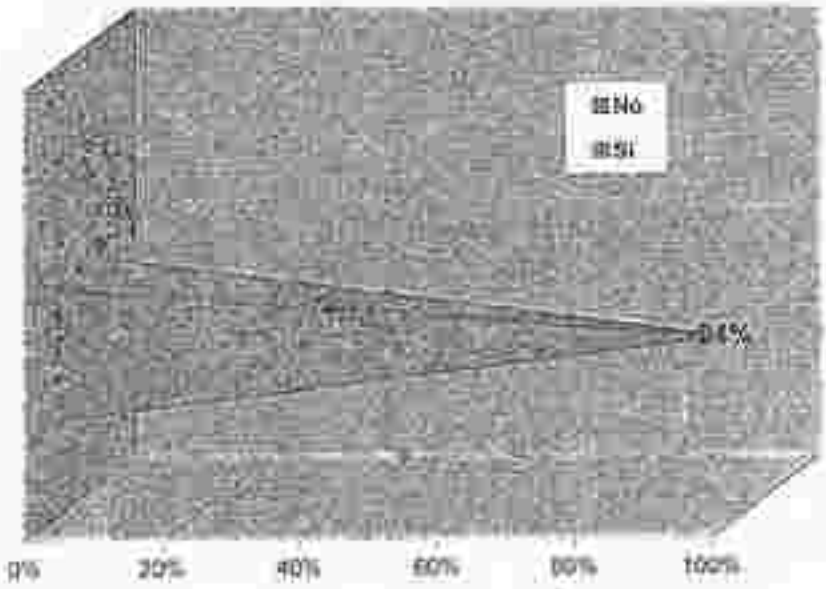
Personal que dirige

Si bien no es representativa, la mitad de nuestra muestra percibe remuneraciones "mixtas" (componente fijo y otro variable). La mayoría manifiesta que la tendencia es cada vez más hacia el incremento de la porción variable de las remuneraciones gerenciales, flexibilizando aún más sus

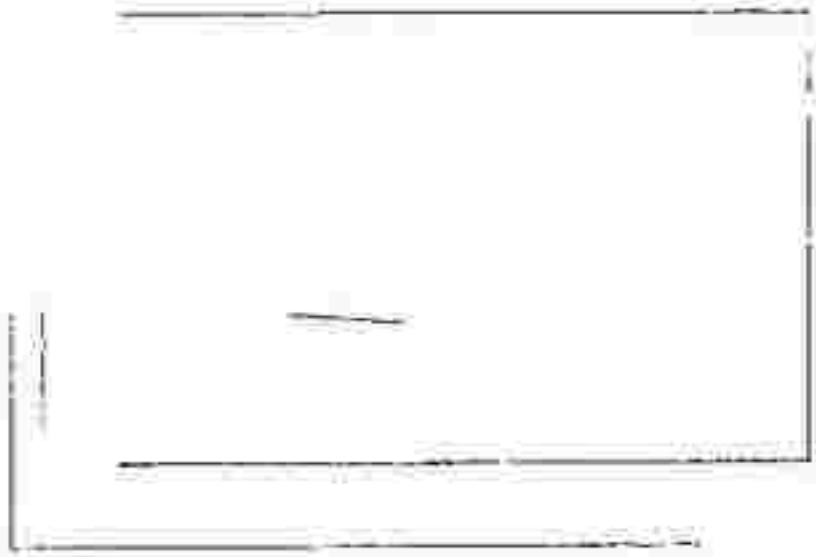


ingresos, sujetos a los resultados. Ante la pregunta ¿Cuál es el tipo de remuneración ideal? La mayoría de los gerentes se manifiesta proclive al tipo de remuneración mixta y casi ninguno cree conveniente el tipo fijo. Existe un fuerte convencimiento de quienes realizan la tarea de gerenciar, de diseñadores en jefes y subordinados remuneraciones fijas, en el entendimiento que un adecuado incentivo de tender contraprestaciones salariales conforme a capacidad y desempeño, resulta necesario para el cumplimiento personal y de la organización de que se trata. La mayoría de los entrevistados y encuestados, se declararon defensores de la flexibilidad laboral que engloba a la "salarial".

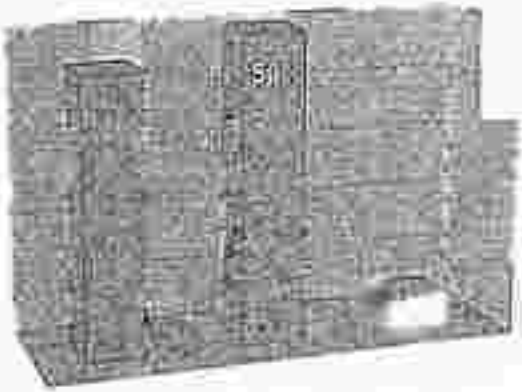



No
Sí
0%
20%
40%
60%
80%
100%

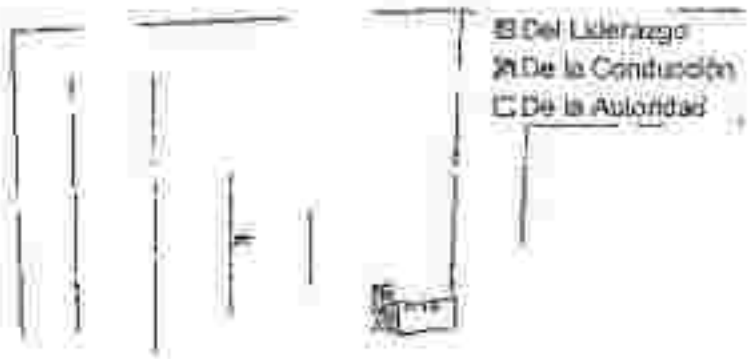
Existen tendencias hacia salarios más flexibles



En lo que respecta a la práctica gerencial específica, la mitad afirma que implica el ejercicio de la conducción, casi otro tanto del liderazgo y sólo un encuestado de la autoridad. El ejercicio del rol gerencial está lejos hoy de ser "autoritario" según las expresiones vertidas por los encuestados.



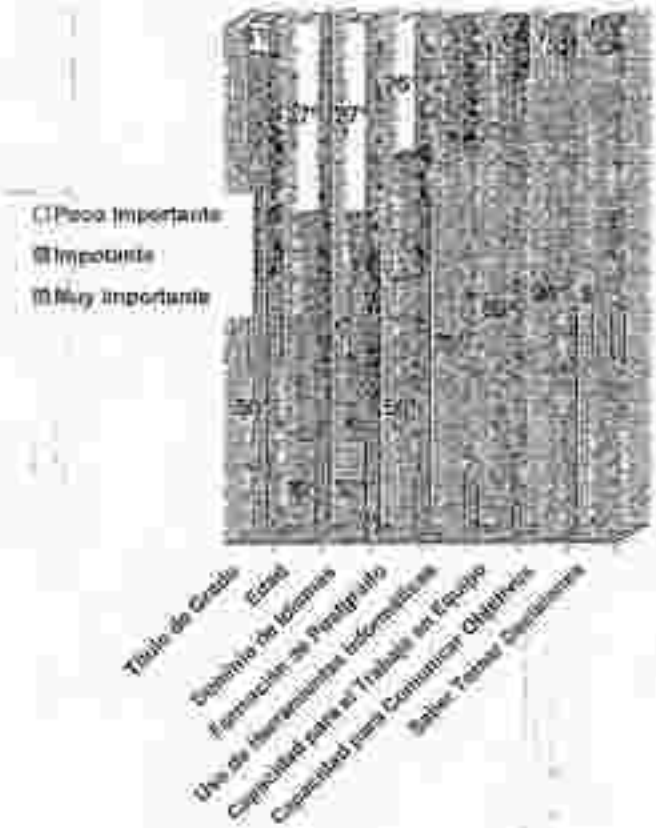
La Gerencia se acerca más al ejercicio:



Ante la indagación de si los cambios en la economía (proceso globalizador) modifican a las organizaciones y si estos cambios requieren que se modifiquen los perfiles gerenciales, la muestra responde afirmativamente de manera unánime. Nuestros supuestos son acompañados por la visión de nuestros informantes. Aparece fuertemente marcada la necesidad de un cambio en las organizaciones, en correlato a las modificaciones operadas en la economía globalizada, se trata de "cambiar o desaparecer", según uno de nuestros informantes.

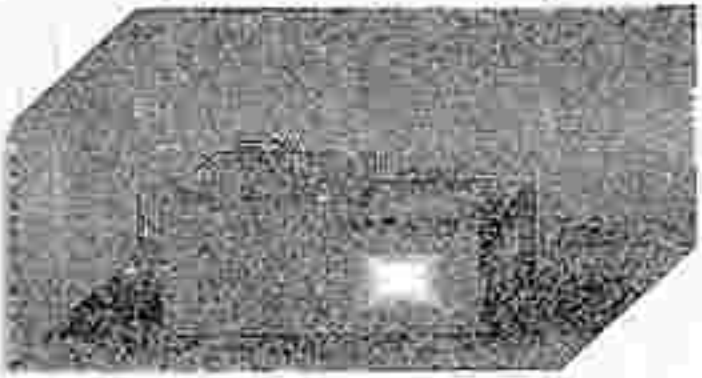
Respecto a los requisitos que debe reunir quienes gerencian una organización o un área, nuestros gerentes consideran indispensables o muy importantes: el uso de herramientas informáticas, la capacidad para el trabajo en equipo, conocer objetivos y saber tomar decisiones. La formación de posgrado es vista como muy importante por la mitad de la muestra e importante

por un 25%, arrojando como saldo un 75% de valoración positiva sobre este nivel de formación. Por supuesto, la mayoría considera al grado académico alcanzado como muy importante o importante, llegando la suma de la frecuencia al 94%. Nótese que la edad es considerada un factor o requisito relativo, al cual casi la mitad considera importante y el 37% poco importante. A continuación, en la siguiente página, se presenta un gráfico con los resultados obtenidos.

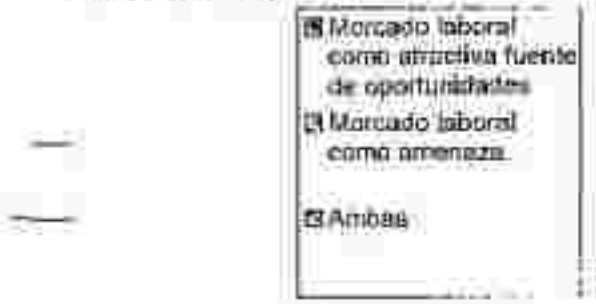

Poco Importante
Importante
Muy Importante
Título de Grado
Edad
Dominio de Idiomas
Formación de Postgrado
Uso de Herramientas Informáticas
Capacidad para el Trabajo en Equipo
Capacidad para Comunicar Objetivos
Saber Tomar Decisiones

Cuando se interroga sobre si el mercado laboral constituye una atractiva fuente de oportunidades, o una amenaza constante cuyos cambios drásticos afectan al capital humano o bien ambas opciones, los resultados son: La mitad visualiza al mercado como una atractiva fuente de oportunidades. Un escaso porcentaje lo percibe como amenaza (12,5%) y, el 37,5% restante cree que el ítem es "Ambas" (o sea, oportunidades y amenazas).


37,5%
50,0%
12,5%

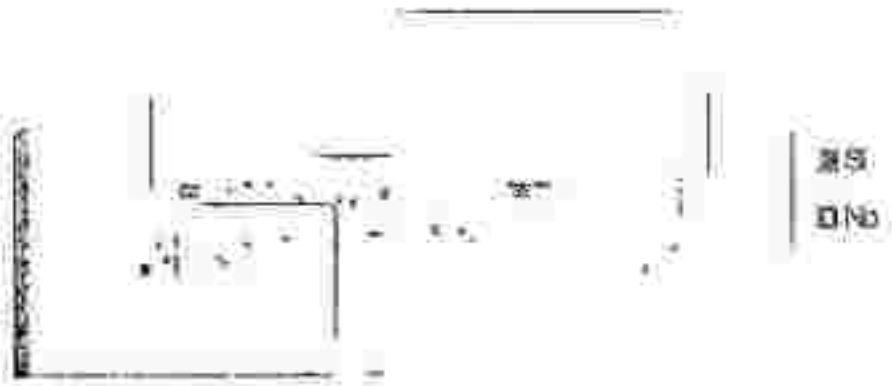


Mercado laboral

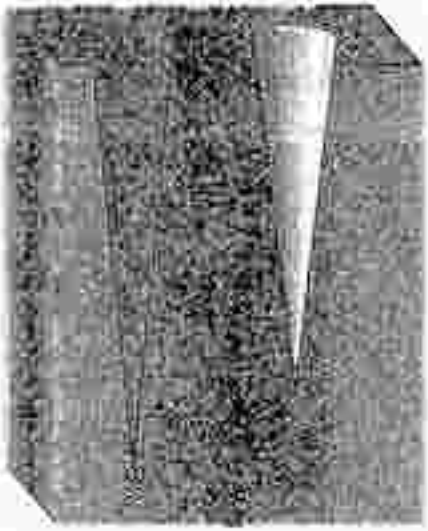


Todos nuestros informantes valorizan la práctica gerencial. Pero, ante el interrogante de si ellos creen que la sociedad reconoce esta actividad, las opiniones están divididas. Más de la mitad responde afirmativamente. El resto (44%) dice que no es reconocido socialmente su desempeño.

Valorización Social de la Práctica Gerencial

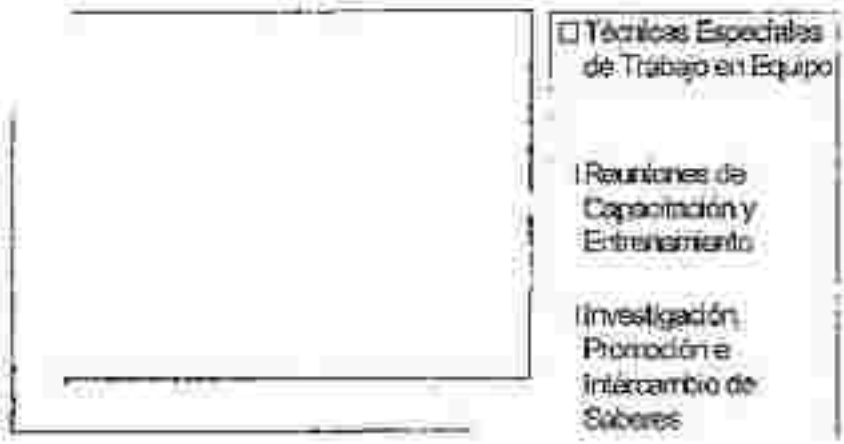


Refiriéndo a la revalorización del conocimiento y la experiencia adquirida, la mayoría elige a la investigación, promoción e intercambio de saberes como el

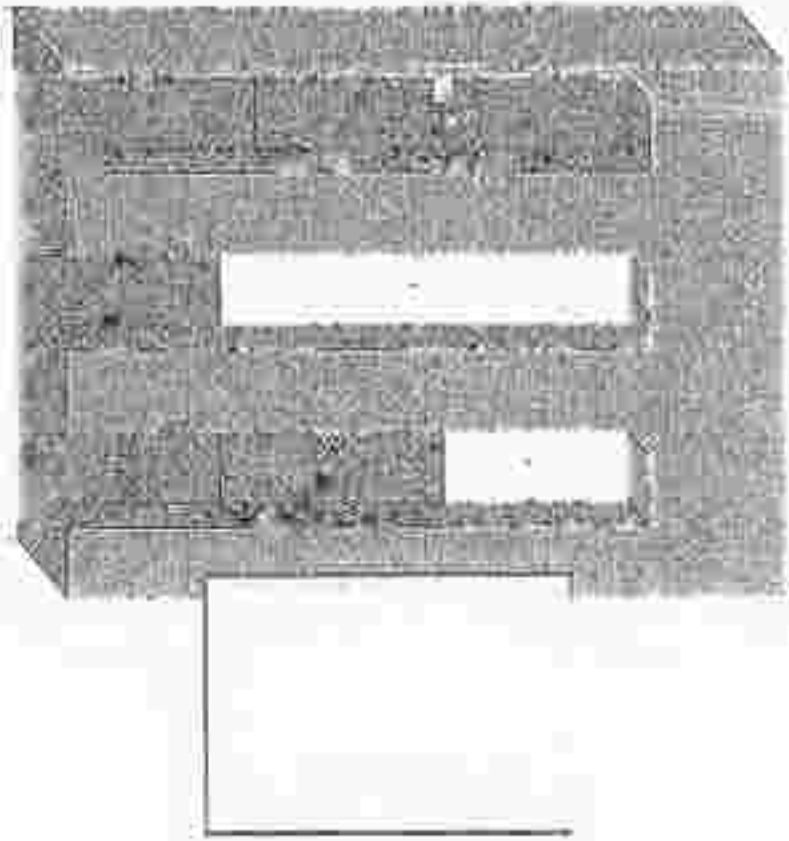


ideal. En segundo lugar, aparece las reuniones de capacitación y entrenamiento y en la misma proporción, las técnicas específicas del trabajo en equipo.

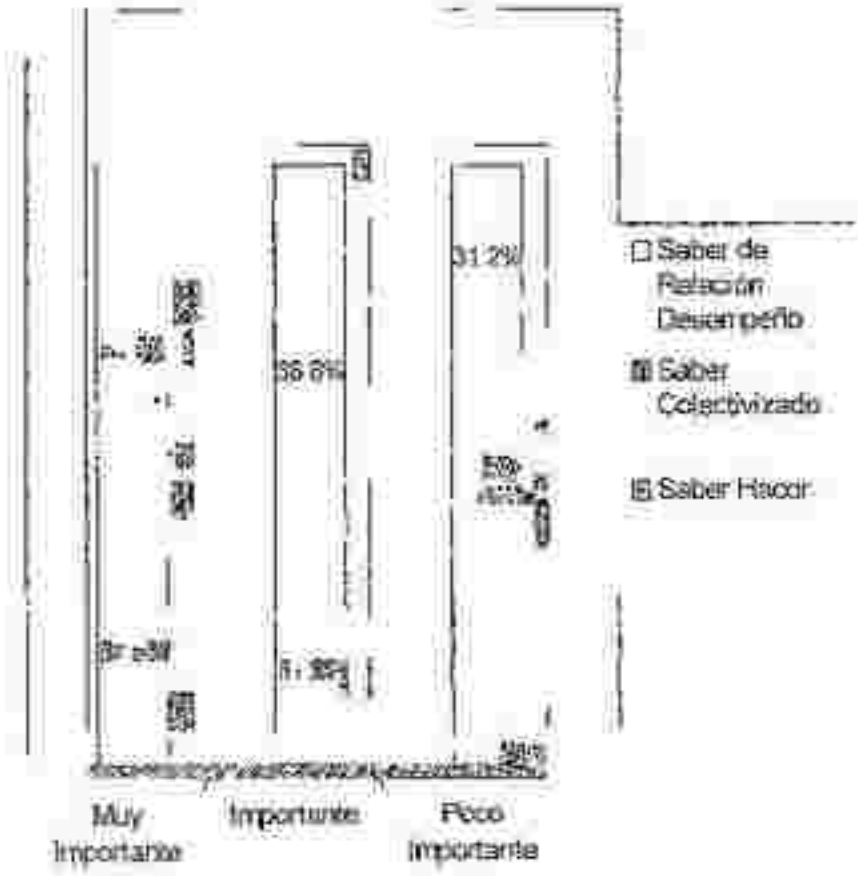
Modo de Reproducción de Saberes y Experiencia entre los Subordinados



De acuerdo con la experiencia que posee cada uno en el ejercicio de la gerencia, creen que lo más importante es: El "saber colectivizado" (para el 63%), "Saber hacer" (para el 36%). Por su parte, es considerado importante el "Saber de relación desempeño" por el 89% de los encuestados (mientras que este último ítem no es considerado muy importante por ningún gerente).



Jerarquización del Saber Hacer, Saber de Relación Desempeño y Saber Colectivizado



CONCLUSIONES

Nuestro trabajo de campo nos ha permitido inferir, en principio, la certeza de nuestra hipótesis principal: "Los cambios operados en la economía obligan a la reformulación de patrones organizacionales, los cuáles impactan de manera significativa en los cuadros gerenciales, constituyendo la emergencia de un nuevo perfil". Nadie duda hoy de la envergadura de los cambios operados en la economía mundial y su incidencia en lo local, a partir de un mundo globalizado. Nuestro mercado actual se encuentra abierto a la competencia internacional como nunca antes: con una demanda universal compuesta por individuos y organizaciones que buscan satisfacer sus necesidades de manera rápida, eficaz y al menor costo posible. Ello obliga a las organizaciones a reformular sus patrones organizacionales. A partir de los cambios operados, las organizaciones demandan, a su vez, de administradores o conductores capacitados para el nuevo escenario. Aparece, entonces, el perfil deseado: un "nuevo gerente", el nuevo jefe del tercer milenio.

Respecto a los requisitos que debe reunir el "nuevo gerente", son indispensables para la muestra seleccionada: el dominio de la informática, la capacidad para el trabajo en equipo, comunicar objetivos y la sabiduría en la toma de decisiones. En lo que respecta a la práctica gerencial específica, la mitad afirma que implica el ejercicio de la conducción, casi otro tanto del liderazgo y sólo un encuestado de la actividad. El ejercicio del rol gerencial está lejos hoy de ser "autoritario" según las expresiones vertidas por los encuestados.

La formación de posgrado es muy reconocida y valorada por casi todos los informantes. Por supuesto, la mayoría considera el grado académico alcanzado como muy importante o importante. Esto podría relacionarse con el "saber de relación desempeño", que incluye parámetros como el "rigor científico", reciprocidad en la relación con los subordinados y fiabilidad en la ejecución. El "saber colectivizado" es muy importante para más de la mitad de la muestra y en segundo lugar el "saber hacer". Este último, está más relacionado a la experiencia. Los anteriores se revisan -(o deberían revisarse)- con mayor énfasis en la formación universitaria de grado y posgrado. Unido a lo anterior, – inferimos que en consonancia con el grado académico, fundamentalmente, ya que la universidad entrena para proveer con diversos métodos de aprendizaje-, la mayoría elige como prioridades para la reproducción del conocimiento y la experiencia adquirida entre los subordinados las reuniones de capacitación y entrenamiento y la investigación, promoción e intercambio de saberes. En segundo término aparecen las técnicas específicas de trabajo en equipo.

En el trabajo empírico, no se ha podido constatar que a mayor capacitación mayores oportunidades de éxito en la tarea de gerenciar. No obstante, la mayoría de nuestros informantes reconoce la importancia de la capacitación, según lo corrobora el análisis de los datos. Todos los encuestados han valorado el recurso humano formado en la universidad, aún cuando algunos pocos recalcaron la importancia del "hacer" por sobre el "saber" teórico.

Se ha podido detectar que los gerentes encuentran una mayor inestabilidad en su cargo que en otras épocas. Cuando se interroga sobre si el mercado laboral constituye: Una atractiva fuente de oportunidades, o una amenaza continua cuyos cambios drásticos afectan al capital humano y, ambas opciones antinomia, los resultados son: La mitad visualiza al mercado como una atractiva fuente de oportunidades. Un escaso porcentaje lo percibe como amenaza y el 37% restante diría que el ítem es "ambos enunciados" (oportunidades y amenazas). En cuanto al reconocimiento que el impacto de esta inestabilidad en el cargo repercute en la formulación de políticas de mediano y largo plazo, los gerentes no lo han admitido fehacientemente, por lo que no podemos confirmarlo. Para nosotros, el marco laboral y remunerativo influirá enormemente en el proceso de toma de decisiones, pero sólo podemos mencionarlo como una aproximación exploratoria. Porque sólo en algunos cuestionarios se manifiesta que las condiciones generales de empleo no son hoy las mejores. A modo de síntesis transcribimos: "*La sociedad ve a la práctica gerencial como muy complicada para ser ejercida dada la diversidad de funciones y tareas a contemplar. (...) La gente visualiza que en épocas de cambio estructural los roles gerenciales son lugares de inflexión (Nuclíos) institucionales.*" [21] No obstante, detectamos que el gerente asume, en general, con optimismo la situación descripta y el bien fiero consciencia de que ha perdido estabilidad en el cargo debido al alto grado de incertidumbre que presentan los mercados, dicha situación es tomada como un verdadero desafío, que pone a prueba sus condiciones y habilidades para el proceso

[21] Cuestionario N° 23.

directivo. En la mayoría de los casos, los gerentes perciben esta instancia (inestabilidad e incertidumbre repetitivas), como fuente de nuevas oportunidades, donde quienes logren demostrar una mayor aptitud para conducir el cambio, tienen mayores oportunidades de progreso.

Ante la indagación de si los cambios en la economía (proceso globalizador) modifican a las organizaciones y si estos cambios requieren que se modifiquen los perfiles gerenciales, la muestra responde afirmativamente de manera unánime. Nuestros supuestos son acompañados por la visión de nuestros informantes. Aparece fuertemente marcada la necesidad de un cambio en las organizaciones, en correlato a las modificaciones operadas en la economía globalizada, se trataría de "cambiar o desaparecer", según nuestros informantes.

Frente a las grandes transformaciones operadas, las organizaciones pueden asumir un rol pasivo (y con el riesgo de desaparecer) u optar por un papel activo. Cambios sí, pero planeados, controlados y conducidos. Se requiere, entonces, de un gerente o líder que "administre el cambio" con criterios definidos pero flexibles. Todo cambio conlleva a un aprendizaje, es decir, a adquirir nuevos conocimientos y desarrollar nuevas habilidades; requiere también de un actuar distinto al acostumbrado. El gerente del tercer milenio debiera liderar este proceso, desarrollando consenso para el cambio, organizando a su personal para el mismo y transmitiendo los nuevos conocimientos y habilidades que ha adquirido. Dentro de este tópico, hacemos mención a las siguientes expresiones: "*...Creo que es precisamente la capacidad de articular, de ser "facilitador", de habilitar espacios y potenciar*

competencias (laborales), lo que ofrece posibilidad de dotar de sentido al devenir de la organización (...) Los cambios en la economía generan un escenario paradojal. La globalización provocan sensaciones encontradas de libertad de elección, de innovación, de construcción de nuevos sentidos y perfiles, así como también un cierto "vacío- desvalorización" ante la incertidumbre del porvenir...(...) Por ello, se necesita actualización (permanente), incremento del conocimiento disponible y relacionado, es decir, "flexibilidad mental" para operar en coyunturas divergentes y confusas..."[34]

Estas expresiones vertidas por un encuestado resume, en alguna medida el resultado del análisis general de los datos de la investigación y nos remite a nuestro punto de partida.

[34] Cuestionario N°13

ANEXO METODOLÓGICO: Instrumentos de Recolección y Matriz de Datos.

CAMBIOS ORGANIZACIONALES Y CUALIFICACION PROFESIONAL:
Los nuevos perfiles gerenciales

GUIA DE ENTREVISTA.

1. ¿Existen cambios en las organizaciones en lo que respecta a la manera de conducir o de gerenciar?
   ¿Por qué?

2.- ¿Usted cree que se han producido cambios en el perfil profesional de los gerentes?
   ¿Existe lo que se podría llamar "un nuevo gerente" y "un viejo gerente" ¿Si es así, cómo serían cada uno?

3.- ¿Se pueden apreciar cambios en la coyuntura que estimulan un determinado modelo de conducción o management?

4.- ¿El gerenciar bajo escenarios de gran incertidumbre es un mito o un hecho? ¿Por qué?

5.- ¿Según su experiencia, existe una cierta rotación de los gerentes en algunos niveles inferiores, medios, altos, donde para algunos las nuevas posibilidades emergentes constituyen una potencial fuente de amenaza para conservar el cargo o acceder a alguno nuevo (¿precarización del empleo?) y, para otros se transforma en una fuente atractiva de ventajas, a la hora de ascender o acceder a un nuevo cargo?

6.- ¿Existe un tipo de gerente en el cual su conocimiento y experiencia se halla tornado obsoleto y poco valioso para insertarse laboralmente con existo hoy?. Si esto es así, intente una explicación de por qué pasa. Si no es así, fundamente también su respuesta.

7.- ¿Qué opina de la flexibilización laboral y salarial?. ¿Influyen estas circunstancias en el gerente?

8.- ¿Respecto a las organizaciones se tiende a actualizar las estructuras de las empresas?. ¿Cree que se han realizado procesos de reconversión, reingeniería, etc. acertando la cúpula a la base?. Fundamente su respuesta.

9.- ¿Cómo percibe su rol de directivo o management hacia el interior de su empresa?. ¿Cómo se visualiza a Ud. en el ejercicio de su práctica, de su rol?. Si analiza su estilo de conducción. ¿Qué tipo de liderazgo cree Ud. que ejerce? ¿Por qué?

10. Nos interesaría saber como se ve Ud. respecto a su estilo directivo, como maneja el poder como exponente de un proceso directivo. ¿Le agrada o provoca conflictos?

11- ¿El poder se pierde, se "pasa" si no se ejerce en plenitud?.

12. ¿Cómo percibe su rol directivo hacia "afuera" (el mercado, los clientes, la relación con otras organizaciones)?. ¿Considera que el gerente debe ser un exponente de procesos de cambio y transformación?. Fundamente. Tiene una "responsabilidad social" inherente a su práctica, o sea, que además de producir o generar bienes o servicios debe existir una "cuota" ética en su trabajo. Fundamente.

13.- Nos gustaría que describa algunas ventajas y desventajas del cargo "aspectos positivos y negativos inherentes a toda actividad laboral".

14.- ¿Que opina del desarrollo del trabajo en equipo, cree en él?. ¿En que grado lo desarrolla en su empresa o área?. ¿Delega o centraliza funciones, responsabilidades, trabajo, éxito, etc. Para Ud. existen distintos tipos de trabajo en equipo. Fundamente.

15- ¿Cómo influye en su trabajo diario y en la toma de decisiones los flujos de información y comunicación?

16- Nos gustaría tener su opinión respecto de la capacitación y ejercicio del management. ¿Habrá una tendencia hacia la sobrecapacitación y especialización?. ¿Cómo influye, si lo hiciere, aquella en el ejercicio del rol directivo?

17- Para nosotros "el ejecutivo" está más cerca del "hacer", el directivo "enseña a hacer". ¿En qué lugar se sitúa Ud.?. ¿Comparte nuestra opinión?. Fundamente.

18- ¿Qué opina de la inserción de la gente joven en los cargos directivos?. ¿Esto representa un hecho negativo o positivo?. Fundamente. ¿Esto es lo predominante o se sigue valorando más la experiencia del "viejo gerente?

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA
DPTO. DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Hoja N° 1

INVESTIGACIÓN: "CAMBIOS ORGANIZACIONALES Y CUALIFICACIÓN PROFESIONAL - LOS NUEVOS PERFILES GERENCIALES"
FORMULARIO DE ENCUESTA N° .....

(Sírvase completar los datos solicitados y marque con una X donde corresponda).

Fecha de confección de la encuesta:

Tipo de organización: Público o estatal ☐ Privada ☐ ONG ☐ Otros ☐

Cargo:

Edad:

Antigüedad en meses en el cargo actual: .....

1. Ubicación en pirámide organizacional: a) Nivel de Alta Gerencia
b) Nivel de Gerencia Media
c) Otro

En caso de marcar el último subítem, explicar cuál es el nivel: _____

2. Título de Grado: _____ Universidad: _____ Fecha expedición:

3. Postgrados: a) SI b) NO

En caso de tenerlos, especificar cuáles: .....

4. Personal asistente y a su cargo: Cantidad de Recursos Humanos que dirige: .....

5. Tipo de Remuneración: Fija ☐ Variable ☐ Ambas ☐

Hoja N° 2

6. Respecto al item anterior, ¿Cuál cree Ud. que es la forma de remuneración más conveniente? Fija ☐ Variable ☐ Ambas ☐

7. ¿Porqué cree que la que elige es la más conveniente?

.....

.....

.....

8. Según el conocimiento que Ud. posee en sus relaciones laborales, ¿ Existe una tendencia hacia la incorporación de salarios más flexibles y sujetos a los resultados obtenidos? SI ☐ NO ☐

9.Para Ud. el proceso directivo o el desempeño gerencial se acerca más al ejercicio:

A) Del Liderazgo ☐ B) De la Conducción ☐ C) De la Autoridad ☐ D) Otro ☐

En todos los casos, fundamente su respuesta.....

.....

.....

10. Ud. cree que los cambios en la economía globalizada (apertura de mercados, achicamiento del Estado, nuevos patrones tecnológicos aplicados a la producción, etc.) provocan modificaciones distintas en las organizaciones a las que se producirían en una economía de sustitución de importaciones?

SI ☐ NO ☐ En todos los casos, fundamente su respuesta.....

11. Para Ud. estos cambios operados en la economía requieren de modificaciones en los perfiles gerenciales (práctica del proceso directivo)? Sí ☐ NO ☐ En ambos casos, fundamente su respuesta: .....

12. Especifique la relevancia de los requisitos que se deben poseer para acceder a un cargo directivo o gerencial (marque con una X).

REQUISITOS:	Muy Importante	Importante	Poco importante
Título de Grado			
Edad			
Dominio de Idiomas			
Uso herramientas informáticas			
Formación de Postgrado			
Capacidad para el trabajo en equipo			
Capacidad para comunicar objetivos			
Saber tomar decisiones			

Hoja N°4

13. Para Ud. ¿ Cuál de estas afirmaciones se aproxima más a la realidad ocupacional de los gerentes? (S)

A) El mercado laboral es una atractiva fuente de oportunidades en el cual la capacitación, el alto grado de adaptabilidad a los cambios y el esfuerzo personal encuentran rápidamente su justa retribución en el campo ocupacional. ()

B) Los cambios económicos que se están produciendo afectan al capital humano y a las cualificaciones ya adquiridas por los profesionales de la construcción (muchas veces consideradas como obsoletas por la demanda laboral actual). ()

C) Ambas. ()

14. ¿Cómo visualiza Ud. su propia práctica? ¿Cree que es valiosa como función social? SI () NO () Por qué? .....

.....

.....

.....

15. ¿ Cómo cree Ud. que lo perciben sus subordinados respecto al ejercicio de su rol de gerente? .....

.....

.....

.....

16. ¿ Ud. cree que la sociedad valoriza la práctica gerencial?

SI () NO () ¿Por qué? ¿ Cómo cree que la mama visualiza esta práctica laboral? .....

17. ¿Cómo reproduce Ud. el conocimiento y la experiencia adquiridos en su grupo de subordinados?

a) Reuniones de capacitación y adiestramiento: ☐
b) Técnicas específicas de trabajo en equipo: ☐
c) Investigación, promoción e intercambio de saberes: ☐
d) Otros: ☐

Especificar cuáles: _____

18. Cualificación Profesional: Implica la relación entre la formación académica (el saber hacer) y una clara apropiación de saberes sobre el conocimiento especializado del "arte de conducir" adquiridos empíricamente en el ejercicio cotidiano. Jerarquice según la importancia atribuida en orden decreciente: De 1 (más importante), 2 (importante) y 3 (menos importante).

a) "Saber hacer": Articulación entre la formación académica y el saber práctico operativo, incluyendo la innovación en la operación de recursos. N° asignado: _____

b) "Saber de relaciónintegración": Capacidad que se ejerce alrededor de parámetros como el ejer científico, neutralidad en las relaciones con los subordinados, responsabilidad en la tarea y fiabilidad en la ejecución. N° asignado: _____

c) "Saber sistematizado": Implica la reproducción del conocimiento y experiencia adquiridos a través de un método de trabajo para mejorar la productividad organizacional. N° asignado: _____

EMPRESAS Y ENTIDADES CON LAS QUE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA HA FIRMADO CONVENIOS DE INDOLE DIVERSA[7]

1. ADICOM
2. AGN
3. AGRUPACION AVIACION DEL EJERCITO 601
4. AIME
5. ARCOR
6. AUTOMUNDO
7. BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA
8. BANCO DE LA NACION ARGENTINA
9. BANCO FRANCES
10. BANCO HIPOTECARIO NACIONAL
11. BAYEUX S.A.
12. BERGOMI S.A.
13. BISCOTTI
14. CLINICA MOLELO
15. CLUB HURACAN DE SAN JUSTO
16. COMISEC (Comisión Sectorial para el Mercosur)
17. COMISION NACIONAL DE DISCAPACIDAD
18. CONSEJO ARGENTINO DE LA INDUSTRIA
19. CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS
20. CONSEJO PROVINCIAL DE LA FAMILIA Y DESARROLLO HUMANO
21. CONSORCIO BRASILEÑO DE NUEVE UNIVERSIDADES (COMUNG)

22. DEMA S.A.

23. DEUTZ S.A.

24. EDYABE S.A.

25. EMA

26. FAPEDEC

27. KODAK

28. LACTEOS TRES

29. LIBRA-VACCARO Y CIA

30. MERCADO CENTRAL

31. METALURGIA TANDIL

32. MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA NACION

33. MINISTERIO DE LA PRODUCCION

34. MINISTERIO DE SALUD Y ACCION SOCIAL

35. MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

36. MUNICIPALIDAD DE LA MATANZA

37. NEW SHOES

38. NOREN PLAST

39. OBISPADO DE SAN JUSTO

40. OCHOTECO

41. PARKER

42. PETROES S.A.

43. QUIMICA PROCAL

44. SERVOTRON

45. SILVEYRA S.A.-PRODUCCIONES DALTON-

46. SISELCO SRL

47. SISTEMAS

48. TEXOTEX SACITIA

49. TELECENTRO

50. TELECOM ARGENTINA

51. TELINTAR

52. TEXTIL GUARA

53. UGE (Unidad Gerenciadora de Empleo)

54. UNION INDUSTRIAL ARGENTINA

55. UNION INDUSTRIAL DE LA MATANZA

56. UNION PROVINCIAL DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

57. UNIVERSIDAD DE POITIERS, FRANCIA

58. VISOR E.A. S.A.

59. WHIRPOOL ARGENTINA S.A.

EJE TEMÁTICO	EX GERENTE MOLINOS 52 AÑOS	GERENTE BANCO ROBERTS 38 AÑOS	G.T. MANAGER TELECOM 30 AÑOS
Cambios en las organizaciones	"la globalización a los argentinos nos trae una manera nueva de gerenciar..." "El gerente es alguien que planifica como llevar a cabo algo, después lo implementa (...) y por último controla la organización que tiene a su cargo o su propio trabajo. Si la economía es cerrada necesito un perfil determinado de gerente, no cualquier gerente está capacitado para ese tipo de lobby, tiene o establecer hipótesis y no con trabajo. Si la economía se abre"	"Para mí y para los que trabajan a mi lado lo más importante es el cliente, no el gerente..." "...cierto cambio que puedo ver es que ahora intercambiamos las cartera con las otras compañías independientes". "El perfil de hoy (...) hay una gran ausencia de buenos managers en la Argentina nos encontramos con meros administradores en las estadísticas económicas y no con trabajo. Si la economía se abre"	"Con la globalización, cambiamos por completo las estructuras, en el caso de Telecom hubo un cambio de imagen bastante grande". "Se formó el Grupo Telecom (...) que son varias empresas para integrar recursos, o sea tener un área staff grande corporativo con alrededor a distintas empresas que se dedican a distintos negocios en general con el tema de telecomunicaciones (...) y tiene un área centralizada en la parte corporativa que es lo

abro, se está mucho más expuesto a las reglas económicas internacionales (...) hay que poner acento en otras habilidades, otros conocimientos o en otra formación, en ese sentido el contexto condiciona el tipo de gerente que se necesita". "Con este criterio también se tiene la tendencia a achatar los niveles que hay entre el primer engranaje de la pirámide, que es el operativo y el último nivel de responsabilidad, que haya la menor cantidad de niveles posibles, es una tendencia universal, porque se va	"Yo creo que todavía no se han producido cambios en el perfil de los gerentes (...) hay una ausencia de gerentes en el sistema financiero, lo que se busca son gerentes asesores". "Hoy hay que vender" "Las estructuras están achatadas, en nuestro banco no hubo grandes estructuras. (...) las cabezas han sido tres, gerentes, contador y tesorero, no tenemos jefes de primera ni de segunda, no existen cargos intermedios en nuestra entidad. Por encima mío, que soy gerente de sucursal tengo al gerente regional, luego al subgerente general y luego al	que se está formando ahora que estaría acá, donde toda la parte de servicios alcanza a todas las empresas del grupo, eso hace que se achaten las estructuras de las otras empresas, hasta ahora estas empresas satélites de Telecom tenían su área de recursos humanos, la tienen también, pero el proceso es ir realineándose con la casa matriz, por así decirlo". "... tener cada vez menos niveles, la tendencia es de tres niveles, directores gerentes y área operativa, donde los jefes casi ya no tienen gente a cargo, eso está pasando mucho

	buscando más agilidad en la comunicación humana..." "En las empresas paternalistas y en los esquemas más protegidos estos niveles se extienden en demasía, entonces entre el primer nivel y el último había ocho o nueve niveles, con mucha burocracia". "Al achicar niveles se delega más".	gerente general. Yo dependo directamente del gerente general	menos burocrático y menos difícil llegar a un directivo".

Edad	"Sí, me interesa cuantos años tienen". "Siempre preferí los jóvenes, porque (...) tenés mayores posibilidades de generar lealtad que con un tipo mayor, entonces, la esencia del tema es lealtad y formación (...) lo quiero terminar de formar ya y adaptar a mi empresa". "(...) si el contexto cambió, la experiencia del gerente viejo no me sirve, no lo quiero (...) ya me aporta poco". (...) la persona de menor edad tiene más oportunidades, como concepto, y el de mayor edad tiene amenazas".	"Hay gente joven que cuenta con mucha experiencia y hay gente joven que no la tiene y cuenta sólo con la carta. Si hablamos de jóvenes que tienen experiencia en el cargo, lo veo totalmente positivo, pero si hablamos de jóvenes que no tienen nada lo veo negativo". "Lo que me parece negativo es cuando se sale de la facultad, se hace un Master y se llega a un cargo directivo sin tener ningún tipo de experiencia previa, la experiencia nos va pulliendo, nos va moderando".	" (...) hay gente que estuvo trabajando conmigo, quería cambiar y le costaba más por el tema de la edad (...) en general las búsquedas son a nivel directivo, te exigen tener un título como primera medida, (...) después acreditar determinada experiencia que ser profesionales y (...) en general tiene que ser una persona de determinada edad, y con los cambios que hay hoy en día, quizás es mejor una persona más maleable que la más formada". " (...) los puestos hoy en día son cada vez más chicos,

donde vos tenés que dejar mucho más de tu vida personal que antes, con lo cual una persona de determinada edad para arriba, que ya tiene su familia formada en su estilo de vida, y entra en un lugar que se tiene que trasladar o trabajar 27 horas, se le complica un poco más que para una persona que no tiene problemas

Flexibilización salarial:	en los niveles gerenciales pesa..." "... en algunos lados dicen que a veces hasta un 30% de sus ingresos son fluctuantes y sujetos a productividad. "En los niveles gerenciales altos hay una parte que es un cuasi fijo y hay una parte muy importante donde la remuneración es variable en función de los resultados, y eso en la gerencia alta siempre fue así (...) no importa la hiper, cambiando los montos pero no cambia el concepto. En la gerencia media o en la baja, eso no menos así, está más	" Los ingresos son fijos y siete variables en función a una reclasificación, se hacen dos clasificaciones semestrales, uno puede recibir una reclasificación una vez al año, no más de eso, es para todo el personal, en función al cumplimiento de mérito y cumplimiento de objetivos".	"... cada vez más los salarios de la gente (...) que tiene cierto cargo para arriba es variable, en función de los resultados que fijan a principios del ejercicio, (...) vos tenés una cierta pauta de objetivos a cumplir y en base a tu cumplimiento es lo que vas a ir cobrando". "El tema de la variabilización de los salarios, el tema de decir, si cumplís cobrás más, sino tenés un salario fijo, y la idea es utilizarlo como motivador (...) cuando vos estás con ese sueldo fijo sólo si no cumplís con lo mínimo que se espera de vos, ahí sí

	relacionado con el nivel de mercado, cuánto tengo que pagarle al gerente de tal casa para tenerla, que está satisfecho para que no se me mueva, porque tengo baja rotación, este gerente está menos expuesto a variaciones, a lo sumo puede tener un sueldo por año de variación, le doy un aguinaldo doble, no se lo doy, así, no cambia eso		viene el apriete o la salida

Trabajo en equipo	"...Se trabaja en equipo. En el trabajo en equipo es igual si querés, pero llega un momento en que la delegación para arriba hace que el equipo básicamente te de información para que vos vayas con el mejor nivel de información para lograr un objetivo..." "...Ellos no podían generar un resultado por ellos, el resultado era darme información a mí, (...), pero eso no es un trabajo creativo, ni productivo, ni nada que ver..."	"... Es un principio para nosotros trabajar en equipo. En una convención en Punta del Este la consigna en cada una de las sucursales era trabajar en equipo..." "Yo reuní a mi gente y les dije: los objetivos que tenemos que cumplir son muy importantes, Uds. son el equipo con el que yo voy a jugar, nunca se olviden, yo soy el lubricante, le falta, pero la máquina son Uds...".	"... Te capacita mucho trabajar en equipo, a resolver el problema desde distintas óticas, que después sirve en el caso de una estructura chata, donde hay distintas personas del mismo nivel que tienen que resolver un problema y con distintas visiones..." "... En el área de Marketing de Telecom el trabajo está bastante dividido, con lo cual (...) se debería tener tiempo para la parte analítica, tiempo para la parte de presentaciones y muchas reuniones, por eso que dije de la estructura chata, de trabajar en equipo,

			"en general tenés que trabajar para cualquier tipo de decisión que afecta el trabajo de otras personas..."
Capacitación		"En mi caso, yo soy autodidacta, fui cuanto llegó a mis manos. No reniego de la facultad que da la formación técnica, creo que en mi caso es cuestión de satisfacción de no tener el título que diga Licenciada, no me siento en inferioridad de condiciones que otros colegas que lo tengan. (...) me estuve preparando para poder hacer todo lo necesario para estar en este lugar."	"...Acá en Telecom hay áreas (...) como en todas las empresas grandes que se capacitan bien, hay áreas que no tanto, depende también del gerente (...). Si bien tiene que haber una política de capacitación en la empresa, muchas veces depende del dirigente, del jefe del sector que capacita o se preocupa por capacitar a sus empleados..." "Cada vez es más necesario

"Nosotros tenemos permanentemente capacitación a nivel gerencial, tanto para lo que es la parte técnica como para la formación de liderazgo".	la capacitación	"En una empresa de tecnología de punta (...) es todavía más imprescindible, con lo cual sea, o te capacitás, o estás en contra de la ola o quedás afuera, es así..." "En mi camada, uno terminaba la facultad y en general se ubicaba laboralmente y después como fue mi caso, quise incrementar mi capacitación haciendo un Master, o un curso o un posgrado. Hoy en día, los chicos salen de la facultad. O están en las últimas materias y están eligiendo el Master al toque.

			Se va extendiendo también la capacitación técnica..." "Lo que se ve es que cada vez la formación es más larga, se necesita más para diferenciarse, para poder conseguir un lugar mejor en una empresa necesitas más capacitación...".
Competencia	"...La competencia siempre existió y siempre va a existir, es muy determinante para el contexto del mercado de cada lugar. Podés tener en economías muy cerradas una competencia descomunalísima de los gerentes, y en	"...mi rol es muy competitivo por ser mujer. Hubo subestimación por parte de otro, bastan mucho, yo creo" "...hay terrible subestimación por parte de los colegas, (...) con la gente de mi edad, o que están en las mismas	

contentos como éste, en otra empresa un cliente muy abierto, muy fraternal, y por supuesto, eso no es independiente de cómo le vaya al ente o a la empresa, que es la competencia que sea tiene con las otras empresas.

* Llegó otro modelo que hizo que el modelo argentino entrara en crisis, no sé si el modelo americano total, que es muy competitivo, pero todo el contexto es más competitivo, entonces hay más empresas en movimiento, tomando y despidiendo gente. Antes la condiciones, comprando. Ellos no consideran que pierden un cliente, piensan que otro se los roba, y al cliente hay que conquistarlo todos los días.

	relación venía solamente por el lado de que había más olas es más inestable hoy ..."	
Incertidumbre	"...La incertidumbre es parte normal del devenir natural de cualquier actividad y en particular del tema gerencia, es norma...." hay épocas en que la incertidumbre es mucho mayor o que en otras es menor ...". Si antes tenías la incertidumbre poca o mucha en la Argentina, ahora tenés la mucha o poca incertidumbre del mundo ..."	"...Sí, es terrible, en los momentos difíciles es muy difícil gerenciar. No hay gerente que no pase por una situación de estas, cuando se vive dentro de un escenario difícil..."

Poder	"... Hoy en día el poder del gerente es mucho más limitado, mucho más de lo que parece..." "... En la década de 80, el gerente tenía mucho menos poder todavía, si te más arriba el manejaba más poder, pero en general hay más poder cuando hay más delegación... (...) el poder es tomar decisiones..." Entonces, cuanto más delegación hay, hay más distribución del poder..." "...En un puesto determinado acumulas poder hasta el ejercicio máximo de tus virtudes y la aplicación de tu	"... Sí, me agrada, me agrada lo que hago, me agrada el lugar que ocupo, no tiento el poder como algo para usarlo con soberbia..." "...Muchas veces se siente la soledad del poder, porque si bien puedo consultar lo que hago, la firma es mía, la decisión es mía

3

4

5

6

9

N° de pregunta	Códigos
1	Se expresa en día, mes, año.
2	Tipo de organización:
	Código 1 Público o estatal
	Código 2 Privada
	Código 3 ONG
	Código 4 Otras
	Cargo:
	Código 1 Gerente
	Código 2 Director
	Código 3 Supervisor
	Código 4 Jefe de departamento
	Código 5 Otro
	El número indica la edad
	El número indica la antigüedad
	Código 1 Alta Gerencia
	Código 2 Nivel de Gerencia Media
	Código 3 Otro
7	
	Código 1 Terciario
7.1	**Código 2** Universitario
	El número indica el año de expedición
8	**Código 1** Sí
	Código 2 No
	El número indica la cantidad de personal

10

11

13

14

15

16

17

Código 1 Fija
Código 2 Variable
Código 3 Ambas

Código 1 Fija
Código 2 Variable
Código 3 Ambas

Código 1 Si
Código 2 No

Código 4 Liderazgo
Código 2 Conducción
Código 3 Autoridad
Código 4 Otro

Código 1 Si
Código 2 No

Código 1 Si
Código 2 No

Código 1 Título de grado
Código 2 Estudi
Código 3 Dominio de idiomas
Código 4 Uso de herramientas informáticas
Código 5 Formación de postgrado
Código 6 Capacidad para el trabajo en equipo
Código 7 Capacidad para comunicar objetivos

Código 8 Saber tomar decisiones
Los números subsiguientes indican la relevancia de los

18

19

21

22

23

requisitos que se deben poseer para acceder a un cargo directivo o gerencial:

Código 1 muy importante

Código 2 importante

Código 3 Poco importante

Código 1 El mercado laboral.....
Código 2 Los cambios acelerados.....
Código 3 Ambos

Código 1 Si
Código 2 No

Código 1 Si
Código 2 No

Código 3 Reuniones....
Código 4 Técnicas...
Código 5 Investigación
Código 6 Otros

Código 10 "Saber hacer"
Código 11 "Saber de relación – desempeño"
Código 12 "Saber colectivizado".
Los números subsiguientes indican la importancia atribuida en orden decreciente:

1. Más importante
2. Importante
3. Menos importante

PREGUNTAS

Cuestionario Nº	Codificación 1	2	3	4	5	6	7	7.1	8	9	10	11	13	14	15	16	17.1	17.2	17.3	17.4	17.5	17.6	17.7	17.8	18	19	21	22	23.1	23.2	23.3
1	8-98	2	1	39	2	1	1	86	2	40	1	3	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	3	3	2	1
2	8-98	2	1	40	2	2	2	83	2	66	1	3	2	3	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	3	1
3	3-99	2	1	42	6	1	2	87	2	117	3	3	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	3	3	2	1
4	3-99	2	1	32	3	2	1	95	1	30	3	3	1	2	1	1	2	3	1	1	1	2	2	1	1	1	2	3	2	3	1
5	6-99	2	1	57	8	1	1	83	1	120 0	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	3	1	2	3	2	3	1
6	5-99	2	1	34	10	1	1	87	2	84	3	3	1	1	1	1	1	2	2	2	3	1	1	1	3	1	1	3	3	2	1
7	5-99	2	1	41	12	1	1	83	2	70	2	2	1	1	1	1	2	3	1	1	3	1	1	1	3	1	2	2	2	3	1
8	5-99	2	1	34	1	1	1	97	1	680	1	3	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	3
9	6-99	2	2	41	3	1	1	83	2	80	1	3	1	2	1	1	2	3	2	1	3	1	1	1	3	1	1	2	3	2	1
10	6-99	2	1	26	2	1	1	97	2	230	3	3	1	1	1	1	1	2	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3
11	6-99	2	2	34	3	1	1	88	2	100	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1
12	7-99	1	1	38	2	2	1	89	2	93	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3
13	7-99	1	3	51	4	2	1	86	1	100	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	3	2	1
14	7-99	2	3	30	2	2	1	85	1	20	3	2	1	1	1	1	1	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	3
15	7-99	2	1	52	7	1	1	74	1	22	3	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	2	3
16	7-99	2	2	28	1	1	1	97	2	20	1	2	1	1	1	1	2	3	2	2	2	1	1	1	2	1	1	3	1	2	3

Entrevista N° 1

Informante : JP Ex Gerente de Molinos Río de la Plata. Actualmente empresario gastronómico.

Edad: 53 años.

Fecha: 22-6-99

P: Nosotros estamos haciendo una investigación respecto de los perfiles gerenciales, la manera de conducir las organizaciones, partimos de ciertas hipótesis de trabajo que nos imaginamos de acuerdo a la bibliografía que relevamos, a gente que conocemos, a la apertura económica, la globalización, que estamos tratando de comprobar en la práctica y comprobada es ver qué pasa en la práctica, entonces, elaboramos una serie de preguntas, a través de un cuestionario (nuestro elemento de recolección de datos) aplicado a gerentes, pero primero queremos hacer entrevistas de sondeo, para ver qué vamos a preguntar en ese cuestionario.

Una de las hipótesis desde donde nosotros partimos es que si hubo cambios en la economía, si hay apertura de la economía, si hay globalización económica, han cambiado las organizaciones. De hecho vemos que hay fábricas que cierran, nuevas empresas de servicios que han aparecido, entonces pensamos que hay cambios en las organizaciones y hacemos esta afirmación: **existen cambios en las organizaciones en lo que respecta a la manera de conducir o de gerenciar; porque si cambiaron los**

organizaciones habría cambiado el perfil de la conducción ? Esta es una pregunta que nosotros nos hacemos.

R : te digo, esas fábricas que cierran y otras que abren no significa que hubo cambios en las organizaciones. Las fábricas cierran y abren desde siempre, desde que el mundo es mundo empresario, hay fábricas que cierran y otras que abren. Eso a veces suena que una vez que una fábrica se abre no puede cerrar nunca más, pero puede cerrar porqué no?

P : entonces decíamos, si las fábricas siempre abrieron y cerraron, esto no es un factor de cambio en la manera de gerenciar, la apertura de pasar de una economía protegida a otra de libre mercado puede ser que haya cambiado?

R: eso sin duda sí, eso sí es un factor determinante porque cuando uno se ve expuesto a la economía mundial, que en definitiva es globalizar, porque hoy se habla mucho de globalizar pero a veces no se alcanza a entender que quiere decir La Argentina tiene negocios globalizados hace muchos años, hace muchas décadas, los negocios agropecuarios, esos son globalizados hace rato, para nosotros no es nuevo el tema, pero es nuevo como un hecho social o sociológico, o el producto de las nuevas comunicaciones, pero nada más, porque el negocio agropecuario está globalizado hace cien años. Entonces, lo que no estaba socializada, que se va globalizando es la información, esta

ahora, a medida que se va globalizando, se tiene más conciencia de que es global.

P.: cómo que el Estado tiene menos poder que antes en el manejo de la economía?

R.: bueno, sin duda, pero eso es absolutamente cíclico, eso lo marca la historia. Miremoslo así, supongo. Veámoslo como un continuo, donde hoy estamos en una de esas épocas donde el Estado tiene poco peso, pero tengan la certeza de que el Estado va a volver otra vez a tener peso y después se vuelve, es inexorable, no es que esto es un esquema que vino para quedarse, por ahí nosotros vamos mucho más, pero va a volver un predominio de un Estado más presente de lo que es hoy, sin duda, porque la historia marca esto.

Ahora, en ese sentido la globalización a nosotros los argentinos nos trae una manera nueva de gerenciar, pero nueva en un sentido desde la definición práctica gerencial porque si uno se pone en un plano filosófico, el gerenciamiento no va a variar nunca, es siempre el mismo. Que es un gerente?, porque no nos preguntamos eso primero. Porque si uno no puede hablar de que cambia el gerenciamiento, si no definimos primero qué es la persona a la que llamamos gerente. Esta es alguien, que dentro de una organización, que en este caso es cuando hablamos de empresas que persiguen fines de lucro, pero también estamos hablando de ese gerente, de organizaciones que no persiguen fines de lucro, como serían gubernamentales u organizaciones de algún tipo de entidad de bien público en donde su objetivo final no sea el obtener ganancia, sino sea que una línea determinada se lleve a

cabo, entonces implica un gerenciamiento, y esa explicación que intentamos dar, va poniendo de manifiesto cual es la tarea que hace ese señor. Esta es alguien que como función integral de lo que sería el gerenciamiento es alguien que planifica cómo llevar a cabo algo, después lo implementa, o sea lleva a cabo esa planificación, trata de concretarla, y por último controla la organización que tiene a su cargo o su propio trabajo, para ver si realmente lo que planificó y lo que está implementando es realmente lo que se esperaba y ese proceso es un proceso de retroalimentación permanente.

Básicamente el gerenciamiento involucra una planificación, una implementación y un control para todo en un continuo, y es un trabajo retroalimentado. Y la planificación en sí misma no confundida con la planificación con sentido estatista o comunista, la planificación como proceso universal que es de todos los sistemas, se establece una meta y un camino para llegar a ella.

Eso es el proceso de planificación.

Después uno tiene distintos instrumentos de planificación, como los presupuestos, bajar números, hacer cuentas, establecer estrategias, pero básicamente es establecer una meta y cómo llegar a ella.

La implementación es cuando todo lo que yo planifiqué, la coordinación de los distintos elementos que vienen de distintas fuentes, los pongo en marcha; y el control es para ver si tengo desvíos respecto a lo planificado y si realmente la realidad (cuando voy intentando implementar mi plan) con lo que me voy a encontrar no me va marcando que tengo que hacer correcciones al plan porque cuando lo hice no tenía toda la información que la realidad ahora me termina de complementar, se entiende, esa función es siempre igual sea

contexto comunista, o capitalista, sea en el siglo XIX o en el XXI... por eso digo cuando uno lo plantea filosóficamente.

P.: Gerenciar, planificar, implementar o planificado, controlar, pero implica todo esta actividad dentro de un marco económico, teórico, quiere decir que la actividad del gerente en ese marco no condiciona, no pide un gerente determinado, un perfil distinto, así está en el pico ascendente o descendente de una constante.

R.: absolutamente, porque ahora vamos a la influencia del contexto. Si estamos en una economía cerrada, entonces por ahí el elemento principal de la tarea del gerente aparte de que hace todo ese trabajo siempre, de pronto dependerá de qué tipo de actividad o qué cosa hagamos el lobby local sea muy importante y entonces hacer presiones en las autoridades, en una economía cerrada para conseguir consideraciones particulares para el interés que represento puede ser de última determinante al resultado que yo perdiía como gerente, consulo, y porque tengo la economía cerrada. Si tengo una economía cerrada quiere decir que alguien la cierra, o la semicierra; y el que la semicierra normalmente es el Estado, entonces tengo una tarea con el muy intenso de intercambio y para eso necesito un perfil determinado de gerente; por ahí no cualquier gerente está capacitado para ese tipo de lobby, tarea, a trabajo.

Si la economía se abre, y estoy mucho más expuesto a las reglas económicas internacionales que también por supuesto tienen sus bemoles, estoy más expuesto a factores no controlables tan fácilmente, entonces, mis condiciones lobísticas que me sirvan para ir a la Secretaría de Comercio y

pedir aumento de precios, en ese contexto no me sirven para nada ,tengo que poner en juego otras habilidades, en otros conocimientos, o en otra formación eventualmente, entonces en ese sentido, sí condiciona el contexto el tipo de gerente que necesito.

En última instancia, fíjense que las funciones son universales. Yo les expliqué, implementar, controlar, eso no cambió, yo después puedo tener que para implementar puedo ser mejor o puedo ser peor, y si otro puedo ser mejor o puede ser peor; pero las funciones gerenciales no cambiaron nada, nada, tengamos presente eso.

Porque eso es importante, porque nos perdemos a veces en qué lo que estamos hablando cuando decimos: **para eso no condiciona al gerente**, sí claro que lo condiciona, pero la función no cambia, la persona sigue haciendo lo mismo, lo que pasa es que un contexto u otro contexto me condiciona qué tipo de gerente sigo, pero sigum haciendo lo mismo. el hombre que hacía lobby en la Secretaría de Comercio, y se sentaba tres horas por día para que el secretario de Comercio le otorga un aumento al precio máximo del aceite, Cocinero, por ejemplo, es el mismo hombre que después en otro contexto tiene que ir a buscar vender más productos en el mercado internacional, y para el caso hoy le daba bolilla a este tema porque este tema le define el negocio y hoy le tiene que dar importancia a este otro porque es éste el que le interesa. Pero por allí no es el mismo tipo el que hace esto o el que hace esto, pero la función sigue siendo la misma, no cambió nada.

Ahora, mirando la función de gerenciamiento como el gerenciamiento de personas, entonces también hay una planificación, hay una planificación en un objetivo de implementación de gerentes, qué es el gerente o un recurso

humano en este caso, entonces yo tengo que planificar qué recurso humano quiero, teniendo en cuenta el contexto, buscar los gerentes adecuados, hacer la implementación , y después controlar a ver cómo trabajan y en ese sentido digo, cambió el contexto, tengo que cambiar los gerentes, busquemos otro perfil. O dicho de otra manera, cuando la Argentina era un descontrol financiero y los gerentes tenían que tener el concepto financiero, todos los gerentes debían tenerlo,(no solamente eso por supuesto),todos los gerentes que estaban manejando plata, aunque fueran gerente industrial, el de la fábrica, que es uno de los que maneja más plata tiene que tener concepto financiero, no me sirve un ingeniero que sea tradicional, fierrero como decimos en nuestra jerga, sino tiene que ser un tipo con conceptos financieros, y a él no le interesa este tema , hoy si el hombre tiene conceptos financieros o no me interesa más que sea un ingeniero especialista, que sepa mas de lo suyo y no que sea bicho, como te dice, porque hoy el tema financiero está más agilizado.

P : Hay una frase que dice: en alguna época la Argentina, la estrella de la gerencia era el gerente financiero, hoy la estrella de la gerencia es el gerente de producción, esto es así? según lo que vos venías diciendo...

R : No, yo creo que eso de las estrellas, son frases hechas como dijiste vos, o se dicen como una forma de explicitar mejor determinadas cosas, yo creo que hay funciones que a veces parecerían que tienen más predominio que otras , pero tenemos que coincidir, en este caso la empresa, o el ente, o lo que fuera como una cosa absolutamente dependiente, no existen unas funciones sin otras, yo puedo decir, en este momento esto es más importante, bien, como

decíamos antes de lo financiero, pero sin fábrica no tenemos empresa, porque sino, levantemos todo y nos ocupamos de otra cosa, y no es así, en otro momento uno dice la función comercial es más importante, el marketing, sí, es importante, pero, yo no diría que el acento es en la producción, yo diría que hoy el acento está en la productividad, mas que en la producción, es un concepto distinto, o sea, hoy el acento de toda la economía mundial, es la productividad

P Inclusive en las empresas o en las organizaciones que no persiguen fines de lucro -

R pero por supuesto, la productividad es un índice de eficiencia en cuanto a resultados y recursos afectados, por eso es un índice, es un cociente entre resultados y recursos, entonces desde ese punto de vista, toda la economía hoy está volcada, la economía mundial está volcada a un enorme esfuerzo de productividad, la Argentina, lo que lo ha pasado en estos años es que ha pegado unos saltos cualitativos y cuantitativos significativísimos, porque estábamos dormidos, porque todo el contorno nos favorecía pero como bien decía, en organizaciones sin fines de lucro, también la búsqueda de productividad es importante porque implica optimizar la asignación de recursos, por más que la persona diga, bueno, yo no estoy para ganar plata, pero estoy para gastar mejor la plata que tengo, si el presupuesto me asigna una partida de $ 20.- yo tengo que gastar en la mejor manera posible esos $ 20.- o con el mejor resultado posible, aunque no sea la utilidad en términos de ganancia lo que se busca, y volvemos otra vez a conceptos que son universales, sin

conceptos medio lógicos; no tiene nada que ver con la visión que uno tiene de la vida, de la religión, de la economía, porque después esa discusión viene con distribución, o con el para qué, entonces los católicos dicen, no, más importante es el hombre, y el otro dice no, que el hombre bueno, no importa, entonces eso es universal, es independiente del origen que uno tenga, el problema de la productividad es un problema , como los recursos son escasos, y eso sí también es un problema universal, entonces ha llevado siglos para llegar a este consenso, eso sino va a cambiar, después podemos ser más estatistas pero los Estados también van a ser más productivos de lo que eran antes, porque ese concepto no cambia.

P en ese sentido se puede decir que hay evolución

R : muchísima, interesante además filosóficamente, por las cosas que puede uno imaginarse de estos planteos que no son míos, nacen de la inquietud de Uds.

P después nosotros lo que nos preguntamos y voy a alterar el término de las preguntas porque me parece que son más pertinentes. El cambió el contexto...

R: el tema este referido a la Argentina, así interpreté yo, no?

P sí, en la Argentina, sí cambió el contexto y se requieren perfiles

es nada, o es mucho, depende con que lupa lo querés mirar...

distintos, ahora yo digo, si cambió el contexto hay escenarios de incertidumbre que está muy en boga en la lectura gerencial, esto de que hay escenarios de incertidumbre, que hay que planear estratégicamente, esto es un mito, o realmente es así, como hay neoliss que lo afirman...?

R: no, es un mito absoluto, la incertidumbre es parte normal del devenir natural de cualquier actividad y en particular del tema gerencial, la incertidumbre es lo normal.

P: se puede hablar de un incremento de la incertidumbre, o haciendo una pregunta puntual, a lo largo de tu historia como directivo, haciendo un recorrido, está siempre igual?

R: no, yo diría que hay épocas en que la incertidumbre es mucho mayor o en otras es menor, en este momento no hay incremento de ella, al contrario yo he tenido épocas...si vamos a un hecho puntual porque diez años en esto no

P: a nosotros nos interesa con que lupa lo miras vos.

R: yo diría que había épocas de una gran incertidumbre, y estamos hablando de la Argentina, donde el contexto socioeconómico era tan alterado que realmente no sabíamos que iba a pasar mañana, en lo político, ni en lo institucional y por supuesto no sabíamos que iba a pasar en lo económico, entonces, desde ese punto de vista uno dice, bueno, hoy hay mas certidumbre,

ahora, te metiste con el mundo, pero si antes tenías la incertidumbre poca o mucha en la Argentina, ahora tenés la mucha o poca incertidumbre del mundo con lo cual uno puede suponer que desde norte punto de vista se potencian las incertidumbres, pero eso es totalmente falaciaso desde mi punto de vista, si yo te pudiera decir hoy tenemos más certidumbre que la que teníamos en la década del 80, para la Argentina, y antes estábamos mas cerrados y ahora estamos más abiertos, y no me olvido de una palabrita que vos dijiste, que a veces la mayor incertidumbre implica una mayor planificación, planificar, yo te recuerdo que la primera norma que definimos, la función gerencial, hablamos de que es planificar y planificar no tiene nada que ver con adivinar el futuro, no tiene nada que ver con los pronósticos del futuro, eso no es planificar; eso es hacer proyecciones, es hacer prognosis, es hacer pronósticos; no tiene nada que ver con la planificación, nadie planifica en función de datos desconocidos, epónicos, esto es muy importante, toda la palabrería que uno escucha habitualmente de planificación no tiene nada que ver, planificar es algo que vos hacés con elementos conocidos, tangibles, al momento de hoy vos decís: hoy lo que vas a hacer pero en función de elementos que tenés hoy no de lo que suponés que va a llegar a pasar; eso no es planificar suponer que va a pasar tal o cual cosa no tiene nada que ver con la planificación, que puedo tener diferentes grados de cumplimiento o de verificación, más que seas vos que tengas mas o menos suerte o conocimientos para pronosticar tal cosa, pero siempre esa palabra de Peter Drucker ..no de J P. , él dice que cuantas veces se aciertan los pronósticos de las empresas a diez años o quince años, los que trabajamos en empresas sabemos lo dramáticamente cierto de eso, porque vos decís, dentro de quince

años donde vamos a estar y vamos a estar así.

P: entonces, vuelvo a retomar, que casi seguramente hay cambios en el perfil de gerente, y cómo hipótesis vos las diferencias_ entre un gerente de hoy y entre un gerente de los de antes.

R: es lo que dice Guillermo, el hecho de pasar de una economía más cerrada que la actual, porque antes no eran ni totalmente cerrada ni ahora son totalmente abiertas, el hecho de pasar de una economía, en la Argentina, mas integrada al mundo indudablemente te va cambiando el perfil de la persona que ocupa ese puesto porque entonces él tiene que tener una formación como cambia el centro de gravedad lo sacamos del laby interno que era una de las funciones y mas demandantes y desgastantes que tenía él y lo pasamos al manejo mas profesional, digamos así, no porque eso no fuera profesional, porque estar sentado en la Secretaría de Comercio, esperando que el secretario me atienda para ver si me aumentaba el precio del aceite Cocinero por ejemplo, no es muy profesional, digamos que no es un ejercicio muy creativo eso, donde ahora, tengo que ver cómo le vendo aceite Cocinero al mundo, el problema es distinto, entonces el hombre que me ocupa este mismo puesto no es el mismo, la función es la misma, planificar, implementar, alcanzar la meta, todo eso, pero el requerimiento, la exigencia es totalmente distinta.

Evidentemente, este gerente de hoy, hablando globalmente, es una persona que tiene que estar mucho más abierto y mucho mas en contacto con el mundo en general, pero esto es muy genérico, porque uno dice, bueno, pero

vos estas hablando de un gerente de una empresa que exporta, pero el gerente de Ramona, ésa no va exportar nunca, acá no vamos a exportar nunca nada, para que le sirva eso, y el gerente de Ramona no hacía laby antes, gerentes son todos, yo era gerente de una gran empresa, pero el de Ramona de ese entonces también era gerente , también gerenciaba, esto es muy importante, para no banalizarnos al supergerente.

P : nosotros planteamos eso, quien conduce, lleva adelante un proyecto, lidera personas lidera equipos, consideramos que es la definición de gerente.

R : entonces a ese señor que no va a salir al mundo a trabajar ni a competir, ni va a competir

con MAC DONALDS pero se le viene encima el mundo, también, se le viene encima el mundo y se le viene encima por esta exigencia de productividad que todos tenemos hoy, tenemos la presión de la competencia a todo nivel. Cuando vos escuchás: **qué difícil que está,** qué difícil, todo el mundo se queja, de los impuestos, de los márgenes de ganancia , todo el mundo se queja, porque tenés que competir, y ponemos resistencia a la competencia, y más los argentinos que no tenemos cultura de competencia, esta generación de argentinos y la generación anterior a la nuestra; los argentinos de hace cien años sabían lo que era, pero éstos no, no sabemos, porque fuimos educados en otro contexto, entonces de pronto decimos: hay que competir y estás cuando vos no hacés nunca ejercicio y te dicen ahora tenés que caminar diez kms. y te empieza a doler todo y te quejás, así no te gusta, y es así porque estás fuera de estado, visto humanamente, proteínas, no

tenés ganas, y bueno? lo que pasa es eso, hay un perfil mucho más competitivo y dejo de lado valoraciones filosóficas, si eso es bueno, si es malo, para qué sirve, eso les materia de otro análisis.

P: hablabas de competencia a nivel empresa, a nivel ganancia o a nivel de mejora de la productividad, pero hay competencia entre gerentes? Cuando estabas gerenciando una gran empresa tenías competencia, era descarnada, o en la actualidad es mayor -

R: bueno, ahí es más difícil hacer una generalización, porque ya depende mucho más específicamente del micro universo específico que son la empresa, el ente, el bien público que estamos hablando o lo que fuere, ahí ya, pasa a ser muy determinante el microcosmo del ente que estamos analizando, mucho más específico, mucho más determinante. Ahí uno puede hacer una consideración muy global, en donde yo creo que eso tampoco ha cambiado demasiado, la competencia siempre existió, y siempre va a existir, es muy determinante por el contexto, del microcosmo de cada lugar. Podés tener en economías muy cerradas una competencia descarnadísima de los gerentes , y en contextos como éste, en otra empresa, un clima muy abierto, muy fraternal, y por supuesto, eso no es independiente de cómo le vaya al ente o a la empresa , que es la competencia que ella tiene con las otras empresas. Porque no es lo mismo trabajar en una empresa que le va muy bien, la competencia es una, es como que todos nos acomodamos mejor a la competencia personal si vamos arriba de una Ferrari que gana todas las carreras a que si estamos en un equipo que sale último, ahí empezás a pensar en tu propia persona con

prescindencia del resto, te querés salvar vos, digamos así. Por supuesto que están los muy ambiciosos, que quieren estar siempre arriba, sea lo que sea y pese lo que pese, pero bueno, eso es humano y universal también.

Para terminar no creo que la globalización haga más competitivos a los gerentes, sí es cierto de que toda la economía se pone más competitiva término muy bravo ,porque son términos que no hay una medida, la medida es que hay una presión de todos ser más productivos, que haya más productividad, entonces puede pasar que te empiecen a poner el ojo, y decir: este tipo que hizo, es bueno, entonces, yo me lo chupo, empieza a haber competencia más entre empresas más que entre gerentes, para sacarte el Batistuta o el jugador bueno a aquél y me lo llevo yo, lo robo, es así , pero la competencia entre gerentes es la competencia natural y creo que es universal, atemporal.

P : nosotros también estábamos analizando los requerimientos, o sea los pedidos que salen de recurso humano en los diarios, lo que piden las consultoras, esto de que ha cambiado una tendencia a buscar los gerentes jóvenes aunque no tengan mucha experiencia pero que tengan creatividad, que la empresa pueda moldearlos, los pueda crear a su cultura , esto es así, es beneficioso, es perjudicial, porque esto también lo vemos, que se busca en general no sé si para conducir la pirámide organizacional, pero sí por ahí, en las gerencias intermedias, se buscan los perfiles de gerentes de recursos humanos, se buscan edades donde son limitativas, excepto en los casos donde quiero exactamente esto o esta persona se destaca , como decía vos y no me interesa cuántos años tiene y cuanto vale, la llevo porque es lo que necesito

R: no, si me interesa cuando años tiene, no me interesa cuanto vale.

P: o sea que la edad siempre vale, que no ha cambiado eso...

R: siempre prefiero los jóvenes , porque volviendo a Argentina, siempre prefiero los jóvenes porque es todavía un hecho donde vos suponés y con bastante buen criterio , que vos empresario, dueño del capital, suponés que con el joven tenés mayores posibilidades de generar lealtad que con un tipo mayor. Entonces, la esencia del tema es lealtad y formación. Entonces decís, yo quiero una persona con una formación determinada pero la quiero terminar de formar yo y adaptarlo a mi empresa y con eso supongo que hago que se ponga mas la camiseta mía. Si tomo a una persona más grande, entonces supongo que va a pensar más en él y en cómo optimizar su curva de ingreso en el desarrollo de su carrera y seguir ejerciendo funciones de mayor responsabilidad, pero eso también en la Argentina es universal, ahora eso va a cambiar, con la madurez de la economía, y el desarrollo económico.

P : porque también tenemos que pensar que el gerente que no es tan joven aporta muchísimo capital y caudal de experiencia, intuición...

R: fijate lo que digamos, si el contexto cambió como cambió, la experiencia del gerente viejo no me

sirve, no la quiero, no tengo dudas en eso desde ese punto de vista. la experiencia del gerente anterior va me aporta poco, salvo de negocios que hayan estado expuestos a alguna forma de globalización a donde su

experiencia anterior no haya sido considerada nefasta, hoy, yo voy a buscar trabajo y me miran mal, me dicen: cuando trabajó Ud.? , y bueno mi último gran trabajo fue en la década del 60... es una experiencia que no sirve, al contrario es una ficha negativa: es una mala experiencia, porque todavía la Argentina de esa década era una Argentina lobystica interna, entonces eso gerente no es atractivo, dejá de lado los años, pero como además es una persona más grande, menos, entonces si él de alguna manera no se transformó o reformuló con alguna experiencia concreta que me marque que no es una persona que está llorando porque le cambiaron el mundo y él no sabe donde está el enchufe para que él se vuelva a conectar, ese no me sirve más. Con esa crueldad, y como siempre va a pasar lo de lo joven peor.

Siempre fue así

P : hay una cosa que nos tortura, dentro de lo que nosotros pensamos, y queremos preguntarte según tu experiencia, decimos por cosas que a veces leemos, por artículos, por comentarios aislados, en la radio o por comentarios que vos decís que son universales, como que ahora habría más rotación, como que antes un gerente ocupaba un cargo directivo y se suponía que por sí solo iba a ir subiendo y que ahora no se sabe...

R: bueno, la Argentina es hija de una filosofía y de una cultura europea, una cultura muy paternalista en la relación con los empleados en general, y también, con los gerentes, eso también le cabe a ellos que también son empleados, entonces ese paternalismo hacía que el sueño de oro del pibe era entrar a trabajar de gerente de una gran empresa, hacer su carrera y ver hasta

donde llegaba, y así era su futuro, y también bien y lo aceptaba y le parece bárbaro, que no tiene nada que ver con el contexto americano, el modelo americano viene siendo competitivo desde hace muchas décadas, cien años por lo menos, dicho lo dicho antes no es así, donde la flexibilidad es la regla, y entonces, es otra filosofía. Nosotros entramos en crisis con esos modelos porque todo esquema paternalista es insostenible en un esquema más grande, entonces las empresas tenían esa frase tan usada en la Argentina de "ponerse la camiseta de la empresa" y blabla blabla y resulta que hoy la camiseta ... entonces nosotros decíamos que no solo teníamos la camiseta puesta sino que la teníamos dibujada en la piel y esas cosas ,pero eso era porque inclusive yo me acuerdo que un compañero allá me decía: flaco , nosotros de Molinos no nos vamos nunca, de acá te echan si sos ladrón o si hacés una macana muy grande, y como no somos ni ladrones ni nos mandamos ninguna macana, nosotros de acá nos jubilamos...

P bueno, nosotros decíamos eso, llegó el modelo americano, como que hay esta flexibilización

R: ya no sé si llegó el modelo americano, llegó otro modelo que hizo que el modelo, donde el modelo tradicional argentino entró en crisis es insostenible, y porque es insostenible, porque la Argentina al pasar de esa economía más cerrada a una economía más abierta necesariamente tuvo que ajustar toda su estructura que a lo mejor entonces no sólo cambió la estructura de producción sino que cambió toda su estructura y al cambiar eso se resquebrajó todo, y también se resquebrajó los esquemas paternalistas, éstos son insostenibles

porque no da poder de adaptación, hay que ser muy flexible en este contexto, muy flexible y la flexibilidad no es solamente en tomar a alguien, y despedirlo, la flexibilidad es la flexibilidad para adaptarte a un requisito que permanentemente cambia, que antes no lo era, porque antes tenías una barrera que de alguna manera te aislaba de ésa, te daba más estabilidad entre comillas, porque la regla del juego es como que había un dique, que te aislaba de los movimientos violentos que había entonces estabas como más protegido, entonces vos cambiabas si querés tu libertad, tu desarrollo, que te daba ese dique de contención , es decir, vos trabajabas en una empresa, hacías la cosa bien, te desarrollabas, eras más o menos brillante, iba más o menos bien, pero estabas protegido, eso cambió totalmente pero cambió para los japoneses también , que tenían un esquema más paternalista que el europeo todavía.

P : vos decís que el modelo de cambio de producción fue también cambio de modelo organizacional...

R: absolutamente, porque la organización en definitiva es un instrumento, el tipo de organización que una empresa adopta para gestionarse es un instrumento, está al servicio de una estrategia. y la estrategia es parte de una de las funciones gerenciales que está planificada entonces, yo digo, defino la meta y cómo llego a ella, el cómo llego a ella es a través de la estrategia, pero para eso después digo, cómo lo implemento. En la implementación el instrumento, el propio instrumento es cómo organizo eso, entonces la organización es un instrumento de implementar una estrategia y alcanzar una meta que se hace en el proceso de planificación, y como dijimos es un

cuestión, no es que se hace una vez y no se hace nunca más, no, se hace y después se vuelve a cambiar. Entonces uno ve cuando estudie organización de empresa que es una cosa fascinante que vemos empresas que vienen de un proceso de centralización y van a la descentralización y simultáneamente ves una empresa en el mismo negocio, del mismo tamaño, que va de la descentralización a la centralización. Y decís, cómo puede ser esto, y porque son momentos divinos, la organización es un tema vivo de la empresa no hay organizaciones que son "ley" para toda la vida, van cambiando, y se van cambiando de acuerdo a la situación de la empresa en cada momento , de la empresa, del ente de bien público, del mision, de lo que quiera que sea la cosa que estamos hablando como organización humana para conseguir algo cambia.

Es fascinante el tema, porque cuando vos estudiás eso, yo lo estudié en Harvard esto, hay un monstruo electrónico en el mundo que se llama Matshuyita, que es la empresa electrónica más grande del mundo (JVC,NATHIONAL PANASONIC) y Philips que es otro monstruo, una es japonesa y otra es europea) y bueno, yo las estudié en el 89 cuando estudié allí, y una venía de un proceso de descentralización violento, que era la japonesa y la otra se iba hacia la centralización, son términos relativos, ni tan tan , ni muy muy, pero digamos, una iba para allá claramente, y la otra venía para acá, dos multinacionales monstruosas, cuando uno analiza empieza a ver, la situación de las empresas eran totalmente distintas, y eso le marca que la organización es un instrumento para conseguir un resultado, entonces viene el viejo tema de cómo se organiza una empresa, si se la organiza por funciones, o por negocios, o por divisiones mancialmente, de manera funcional

vertical divisional en tres dimensiones, todas esas cosas y qué pasa con los gerentes regionales, sea la región Tucumán o Latinoamérica, o lo que sea, no importa, el problema sigue siendo el mismo.

P: un tema que nos preocupa y nos ha llevado a discusiones en el grupo, es el tema salarial.

En la década del 80 la retribución del gerente parecía ser más estable, es decir estaba atada al resultado, es una hipótesis, pero que estaba relativamente atada a los resultados porque en cuanto no existía la posibilidad de baja del ingreso en la retribución.

R : si existía la posibilidad de baja?

P: si, si existía o no Nosotros decíamos, yo digo que no existía acá en esa época y que ahora sí. Hay flexibilidad salarial si la empresa gana más y le dan al gerente mayor participación en las ganancias, si produce más. Si tiene mayor productividad. Hay flexibilización salarial, si produce más gana más.

R : bueno, ahí sí que los niveles gerenciales pesan

P : sí, porque en algunos lados dicen que a veces hasta un 30% de sus ingresos son fluctuantes y sujetos a productividad.

R: yo le digo, yo soy gerente de la época del 80, y mis ingresos eran 50% fijos 50% varia bles, o sea que yo podía ganar el doble o la mitad, mirá

que variación. De un año para el otro podía variar así. En los niveles gerenciales altos hay una parte que es un sueldo fijo y hay una parte muy importante donde la remuneración es variable en función de los resultados y eso en la gerencia alta siempre fue así. Eso no cambia, no importa la hiper cambiarán los montos, pero no cambia el concepto.

En la gerencia media o en la baja, eso es distinto,, está más relacionado con el nivel de mercado, cuánto tengo que pagarle al gerente de tal cosa para tenerlo, que esté satisfecho pero que no se me mueva, porque tengo baja rotación. Este gerente está menos expuesto a variaciones, a lo sumo puede tener un sueldo por año de variación, le doy un aguinaldo doble, no se lo doy, así no cambia eso. La alta gerencia es distinto, y eso siempre es así Entonces desde ese punto de vista, yo diría que no hay mucho cambio en ese sentido los gerentes medios y bajos es igual que antes.

El índice es : tenemos cincuenta gerentes en toda la empresa, este año se nos fueron cinco, qué pasa, porqué se van, entonces se analiza cada caso y se verá, si hay que cambiar la política o no, porque por ahí cada caso tiene una explicación muy específica que no se pudo hacer hecho nada, entonces que se vaya.

P : eso también nosotros decimos acá, hay más rotación ahora referido a esto?

R : hay más rotación pero no por eso, sino porque todo el contexto es más competitivo, entonces hay más empresas en movimiento, tomando y despidiendo gente. Antes la rotación venía solamente por el lado de que había

más ofertas, entonces por ahí a un gerente me lo robaban porque le pagaban una plata que yo no le podía pagar; ahora hay rotación porque también hay despidos, desde ese punto de vista es más inestable hoy. Uds. saben que toda relación laboral es hoy más inestable que antes, por todo lo que hablamos, de la economía cerrada, los diques de contención, los esquemas paternalista, etc.

P: nosotros tenemos una hipótesis respecto a esto, porque decimos, con estos cambios con las posibilidades emergentes, hay como fuentes de amenaza para conservar el cargo o acceder a uno nuevo, para algunos, y para otros es como que hay ventajas aquellos que son más permeables a los cambios, más creativos, y como que hay más ventajas, como aquellos que se resisten al cambio se los va despedir, se puede prescindir de ellos, y por ahí hay otros que los roban o los contratan por ser más creativos.

R: en un contexto competitivo hay más amenazas y más oportunidades. Es el cuchillo de doble filo. Entonces, supuestamente, en base a esto, uno puede armar una especie de matriz, como hacen los americanos, matrices tridimensionales, entonces si el factor es la edad, la persona de menor edad tiene más oportunidades como concepto, y el de mayor edad tiene más amenazas, digamos que si vos hacés un eje así en este cuadrante tenés a los viejos con amenazas y acá tenés más oportunidades para los más jóvenes. Esto es así, y después podés hacer los cruces que quieras. Se potencian las amenazas y las oportunidades.

P: te animas a mencionar cuáles son las cualidades del buen gerente,

un gerente medio.

R: antes hicimos referencia a que hay ciertas cosas que son universales, independiente del contexto, entonces ahí pone las cualidades que son universales, y después aquellas más adaptadas al rendimiento de contexto actual que pasa por la formación y por la información que tenga la persona, hay cosas que son personales, o sea algunas tienen que ver con la formación y otras que tienen que ver con la actitud de él, en general.

En este contexto se demanda un gerente más informado, más abierto, más permeable al cambio, más dispuesto a probar cosas nuevas. Porque la tecnología es muy cambiante, con un velocidad tan grande que vos tenés que estar muy permeable y ser muy adaptable a las cosas nuevas.

Yo siempre me acuerdo, cuando entré a Molinos, mi carrera gerencial empezó como asistente, entonces lo primero que te daba Molinos cuando entré era una regilla de cálculos, entonces yo hacía todas las cuentas con esa regla de cálculos, y los gerentes tradicionales tomaban la máquina fácil, y pasaban los años, y recién salían las primeras calculadoras electrónicas, que valían doscientos dólares y enseguida juntábamos la plata y nos comprábamos una de esas y el otro seguía con su maquinita, y no la sacábamos de ahí,, y decía que no entendía la calculadora, él no la quería ver. Nosotros nos subimos a la ola del cambio.

P: completando la pregunta, vos hablaste de cualidades universales, ahora, podríamos mencionarlas y puntualizar cuáles serían para vos se más importantes, aparte la flexibilidad, la adaptabilidad.

También tenemos una pregunta, nosotros decimos que la persona ejecutiva o el ejecutivo entre comillas está más cerca del "hacer" y que el directivo está más cerca del "enseñar a hacer y delega". En qué lugar ubicas más al gerente, primero de forma genérica y luego desde tu propia práctica, y si comparte esta opinión, porque es un modelo teórico.

R no, es un problema de definición semántica. Porque cuando uno dice "directivo", qué es un directivo,, aquel que da directivas, que dirige, si lo queremos sofisticar un poco diríamos, que es hay alguien que establece políticas, pero es muy difícil restringirse a la definición semántica, porque digamos muchas empresas u organizaciones no definen con exactitud y con claridad a qué se refieren cuando dicen un directivo o cuando dicen un gerente, porque de pronto, te vas a encontrar con que la definición tiene más que ver con su lugar en el organigrama y no tanto con la función específica que cumple, y decís éste es directivo, pero que hace, la verdad no sé, tiene una silla en el directorio, pero... y tenés un gerente que supuestamente es un ejecutivo y sin embargo hace política, y establece estrategias y objetivos porque está en la alta gerencia, normalmente yo le diría que una gerencia media y una baja son de relativa altura, no hace política, ese ejecuta, por eso se llama ejecutivo, es más ejecutivo el de abajo que el de arriba, el de arriba tiene una mezcla de con que se llama función directiva con función ejecutiva, pero ahí no podés escapar a cada microcosmos en particular, hay que ver como está organizada esa empresa o ese ente, o sea es muy difícil hacer una generalización , uno podría decir, bueno, un directorio de una empresa, es básicamente el responsable de la política, de la gran política, de los grandes lineamientos, en qué negocio

estamos y para donde vamos, pero muy muy a largo plazo, y a partir de ahí no hace más nada, todo eso baja al equipo gerencial, entonces el primer operativo, el gerente general , ese tiene que bajar eso a la realidad, él es muy poco lo que ejecuta, lo hacen los de más abajo.

Ahí estamos hablando de una gran organización, si vamos a Ramona, entonces ya la cosa se mezcla más. Porque nosotros los directores, los accionistas, que somos directores del negocio, establecemos la política, y el gerente la lleva a cabo, pero él también hace política.

En una pequeña empresa, es la mezcla de los dos.

P: nosotros preguntamos si en las grandes empresas, en las medianas, y en las organizaciones en general hay una tendencia a achatar esas estructuras así piramidales, después de la década del 80.

R: en eso como en todo lo de moda, siempre las empresas se replantearon, siempre se reorganizaron, se reestructuraron , antes se llamaba reestructuración, ahora se llama reingeniería, y mañana se va a llamar no sé como - Sí, se puede reconocer algunas grandes cosas que son universales, la tendencia a achatar los niveles, a que entre el primer engranaje operativo ya sea el obrero en la línea de fabricación, o sea el vendedor masivo, eso que hace cincuenta visitas por día vendiendo Coca Cola en los comercios , no vende levanta pedidos, hay una tendencia de que entre el primer nivel operativo y el último nivel de responsabilidad haya la menor cantidad de niveles posibles, eso es una tendencia también universal, porque se va buscando más agilidad en la comunicación humana, ese es el problema que hay. Y a veces en

las empresas paternalistas y en los esquemas más protegidos esos niveles se extendían en demasía, entonces entre el primer nivel y el último nivel había ocho niveles, nuevo.

P: se hacía más burocrático, la comunicación era más deficiente.

R: sí, mucho más burocrático, pero eso tiene que ver con la organización ,recordemos que la organización es un instrumento, entonces cuando vos hablas por ejemplo de la delegación, eso ya está previsto en la organización, es una organización que delega o es una que no delega, basamos la estructura organizacional de la empresa en la delegación y si esto es así entonces ochoo niveles, supone delegación al ochoo niveles, sino no tanto manera.

Si quiero control, necesariamente tengo superposiciones porque el control hace que yo necesite muchos niveles de burocracia, burocracia en el sentido histórico, no la burocracia de hoy que es como algo negativo por definición, burocracia en el sentido que cuando vos tenés organizaciones donde el tema del control es muy importante porque ninguno de los que estamos en la organización, ni el número uno es el dueño del capital, entonces necesitás organizaciones de control, elementos de control dentro de la organización, que lo controlen inclusive al número uno, en última instancia la delegación implica , quién me con trola, quién me calcula la plata a mí, cómo hago yo, accionista para estar seguro de que las personas que están manejando la empresa no se me fuman la empresa, el accionista tiene que tener elementos dentro de la misma organización que la controlen y a esa

persona, a pesar de que la maneja.

La tendencia universal es que los niveles se achiten, y eso implica delegación. Este modelo, este contexto implica mayores niveles de delegación que los modelos más históricos y más tradicionales, hay más delegación sin duda, y por lo tanto engancharnos con el tema de la remuneración, al hacer más delegación, hay más delegación de autoridad también, porque no se puede delegar solamente las ordenes de trabajo, no, tenés que delegar autoridad y entonces tengo que remunerarle en función de lo que logró, porque yo le di autoridad y le di un instrumento, consiguió resultados, lo tengo que recompensar, y pagarle.

P: en materia de delegación, está la delegación de autoridad, de tareas, de datos, vos crees que el gerente del 80, delegaba menos en esos tres aspectos?

R: ahí yo quisiera ver un punto. Yo no sé si es un problema del gerente o un problema de la organización. Yo creo que las organizaciones de la década del 80 en la Argentina delegaban menos porque la supervivencia de la empresa estaba más concentrada en algunas cosas que la persona que la manejaba no podía dominar, era mas difícil delegar, porque era muy dependiente de lo que decíamos hoy del lobby en la Secretaría de Comercio, para ver si aumento el precio, y eso quien lo iba a hacer, el gerente del banco, no lo podía hacer tenía que la máxima autoridad de la empresa o el número dos a hacer ese trabajo, y entonces estaba toda la estructura esperando que llegara él de la Secretaría para ver si traía el aumento del Cocinero o no, si lo traía salíamos rápido y si no

y se paraba todo, porque se era totalmente dependiente de la decisión de un funcionario de Diagonal Sur, entonces shi la delegación se iba para arriba. fijate que se delega para arriba no para abajo, se delega para arriba, se concentra el poder. Si yo te quiero dar autoridad a vos y te quiero mantenerte a vos que eras el responsable del área Cocinero , te quiero dar autoridad a vos pero no podías ejercerla porque no la tenías , porque JC tenía que ir por Cocinero, por Blanqueador, por Mayonesa, por Exquisito, etc. por la Secretaria de Comercio. Y todo responsable de su negocio esperaba que yo volviera y eso determinaba el resultado

P : y literalmente paralizaba la organización.

R: sin duda. Y yo era estrellita porque todo el mundo me esperaba a mí a ver si venía con el aumento o no. Con lo cual había una delegación para arriba y no para abajo.

P : se trabajaba en equipo?

R : si se trabaja en equipo. El trabajo en equipo es igual si querés , pero llega un momento en que la delegación para arriba hace que el equipo básicamente te de información para que vos vayas con el mejor nivel de información para lograr un objetivo, pero eras vos el que trabajaba.

P : vos no trabajabas para que los demás trabajen en equipo, sino que a revés, los demás trabajaban en equipo para que vos trabajaras arriba...

R: ellos no podían generar un resultado por ellos, el resultado era darme información a mí y eso no es un resultado, es una distorsión de la función, el tipo lo que hacía era juntarme los papeles, todos los datos, pero eso no es un trabajo ni creativo, ni productivo, no nada que ver.

Eso ha sido tan crítico en la Argentina de los últimos cuarenta o cincuenta años, cuando vos lo ves así, te das cuenta hasta que punto el esfuerzo de tanta gente, que trabajaba al divino botón, cosas totalmente improductivas.

Era lo mismo que cuando corríamos todos a los bancos para cambiar los plazos fijos, todos nos defendíamos de alguna manera, pero como economía era una productividad cero, o menos.

P: nosotros también nos interesa el tema del ejercicio del poder, nos preguntábamos también de que cuando uno tiene un status directivo, o cuando maneja gente, relaciones humanas, recursos, no podemos evitar el tema del poder.

Qué le pasa al gerente, le gusta el poder, se capitaliza, lo acumula, gastarlo en determinado momento, como hacer un uso meritido si se quiere decir, bueno ahora lo concentro en otro momento pierdo poder, haciendo una comparación respecto a lo que se habla en teoría política, como que a veces pareciera que el poder se puede medir.

R: yo te digo que otra vez, hoy en día el poder del gerente es mucho más limitado, mucho más de lo que parece.

En los esquemas anteriores, en la década del 80 el gerente tenía mucho menos poder todavía.. el gerente general, que como dijimos se delegaba para arriba, el de más arriba si manejaba más poder, pero en general hay más poder cuando hay más delegación. Hay una delegación concreta de autoridad : yo te autorizo, te doy todos los elementos para que vos tomes las decisiones, y el poder es tomar decisiones,, eso es el poder en este caso Yo tengo poder para tomar decisiones, al nivel que corresponda, pero yo tengo poder para eso, entonces cuanto más delegación hay, existe más distribución del poder y en ese sentido, en cuanto a la acumulación de poder; la acumulás en tanto y en cuanto seas eficiente y mejor que otro, pero acumulás poder porque crecés en la organización.. En un puesto determinado acumulás poder hasta el ejercicio máximo de tus virtudes y la aplicación de tu idoneidad profesional y después se terminó, no hay más poder que ese.

P : y si delegas no se diluye? no sentís que se te van las cosas de las manos? como que perdés?

R: bueno, vos sentís que se te van las cosas de las manos precisamente porque no las tenés en las manos, porque si vos realmente éstás trabajando en equipo y vos a su vez delegás, entonces vos vas a tener poder por la sumatoria de la eficiencia de tu pequeño departamento

organización , sección o lo que fuera, pero no, perdés poder porque delegues, en todo caso si perdés poder porque delegás, si lo pensás entonces estás mal ubicado en tu puesto, estás por encima de tus posibilidades, estás mal puesto, alguien te puso mal , un jefe, un superior, te ha puesto por encima

de tus posibilidades. Si cumple los requisitos del cargo, no perdés poder. Lo perdés porque ya no estás a la altura del cargo.

No hay acumulación de poder como sucede con los políticos porque ahí la fuente de poder es totalmente distinta.

Acá, el poder es delegado, y delegado por alguien que te remueve con un criterio que, si es puro, va ser básicamente por los resultados que esperan de vos y por lo que vos alcanzaste.

Si el esquema funciona puramente, no pasa nada.

Con los políticos, electos, también son delegados, pero los tiempos son mucho más lentos. La fuente de poder se genera de manera muy distinta. No es la voluntad de uno, de dos o de tres, es la voluntad del electorado.

P: cómo se percibe el rol del gerente, del directivo hacia fuera o sea influye el mercado, los clientes, la relación con otras organizaciones, si esto realmente es de tu incumbencia debe promover el cambio, la transformación y si hay lo que hablan algunos teóricos de la administración, una responsabilidad social de la empresa, que se empieza a hablar que debiera haber, porqué, porque el Estado al retirarse del Estado Benefactor, de la función proteccionista que tenía, como que hay un hueco ahí, que en algún momento, alguien se tiene que hacer cargo, si esta responsabilidad social tendría que ver con aportar para investigaciones, para acumular conocimientos en algunas áreas, hasta hacer inversiones de tipo no exclusivamente ligadas con la ganancia a corto plazo, sino de invertir a largo plazo, por ejemplo en mejorar recursos humanos, en adquirir tecnología de punta, en financiar como hacen en Harvard determinados seminarios, o cátedras con el nombre de la empresa. Esto

debería ser así, se habla, porque en los círculos académicos sí se habla, no sabemos si en la práctica sucede.

R: yo soy muy directo y muy concreto La empresa tiene como objetivo maximizar sus utilidades, pero, a largo plazo, no en corto plazo.

Cualquier empresa debiera manejarse con ese criterio, las empresas que duran en el tiempo son las que trabajan con esa filosofía, en la realidad ves que eso muchas veces no es así pero la empresa que sí trabaja con esa filosofía, va a ser todo lo que sea necesario para maximizar sus utilidades a largo plazo, pero no, porque tenga muy presente la función social, llega a hacer algo por lo social nada más que en función de esos intereses, nada más que por eso, el que diga otra cosa, miente. Y miente, pero total y absolutamente. Hasta los programas que uno ve que promocionan la cultura, o que apoyan a músicos, hacen de mecenas, todas las cosas que vos quieras, que parecen empresas extraordinarias desde el punto de vista de la sensibilidad social es todo en función de maximizar los intereses a largo plazo. La empresa no razona de otra manera que de esa. Y la verdad es lo que yo espero de una empresa, yo como ciudadano del mundo espero que la empresa haga eso, que eso es lo que tiene que hacer no tiene que hacer otra cosa. Cualquier otro énfasis tiene que venir del Estado, no puede venir de la empresa. No se la puedo pedir a ella que tiene el vacío del Estado, nunca lo va a hacer.

Si vos mañana ves que se juntan cinco empresas multinacionales para defender los bosques del Amazonia, no es porque le preocupen ellas, es porque es negocio, y porque han detectado y visto con claridad, que si los bosques del Amazonia se destruyen en treinta años como dicen, ellos van a perder mucha

plata, entonces van a poner quita ahí para que se mantenga eso porque los necesitamos.

Y por ahí por cosas que el público en general no entiende, no ve la conexión entre esto y esto, entonces se vende como una cosa de sensibilidad social. La verdad es que está mirando las utilidades para dentro de treinta años. La empresa no piensa distinto de esto que yo te digo. No hay función social de la empresa desde ese punto de vista.

Ahora, una empresa que persigo eso, termina siendo beneficiosa para la sociedad, porque va a detectar con mucha más eficiencia y mucha más rapidez problemas que el Estado no los ve, o en todo caso, cuando ella se ve excedida va al Estado y dice ahí, Estado, tenés que hacer algo con esto, porque nos vamos a quedar sin árboles, entonces es la misma empresa que le lleva al Estado las inquietudes para que alguien que tenga un poder superior más abarcativo se empiece a calentar por el problema. No es que las empresas reemplacen al Estado, esa visión romántica de la realidad no existe, es utópica.

Por eso te voy a decir que el verdadero liberal desde el punto de vista económico y capitalista al mango, quiere Estado, no quiere que éste sea otro, quiere un Estado chico y eficiente, lo necesita, porque el Estado es el orden jurídico, y si no tiene orden jurídico está frito. Y lo quiere para aquellas cosas que no pueden ponerse de acuerdo las empresas para hacer eso lo reemplazarían al Estado, pero además hay cosas que no podés acordar con otras empresas, porque estás compitiendo además. En algunas cosas muy sofisticadas me puedo llegar a poner de acuerdo, y juntas vamos a pedirle al Estado que se ocupe de esto o de aquello.

P: seguramente debe haber cosas de tu trabajo que no te gustan o que no te gustaron, cuáles serían las que te gustan y las que no te gustan al ejercer este tipo de rol.

H: básicamente te lo resumo así, en dos palabras, lo que no me gusta es la presión de la organización, es estar tan preso, donde los elementos de autocontrol de la organización te llevan más de la mitad de tiempo de trabajo, y vos como ser humano creativo y realizador querés volcar ese tiempo en cosas que impliquen generar, planificar implementar menos controladas, porque al ser humano no le gusta tanto control y no tanto el autocontrol del sistema, vos no te realizás con eso, es como una carga. Y cuanto más alta es tu responsabilidad en la organización más tiempo lo tenés que dar, entonces es muy frustrante eso, humanamente muy frustrante. Yo siempre digo que yo fui el mejor gerente y el tipo más feliz del mundo cuando era un gerente más chico, cuando fui ascendiendo accedí a temas de una gratificación intelectual infinita, pero también me cargué con un trabajo que odiaba.

Esto responde a la pregunta de Guillermo de cómo es un gerente ideal, éste es el tipo que tiene ganas de concebir cosas realizables, es que es una definición aplicable a cualquier ser humano, lo que pasa es que no todos pueden ser gerentes. Hay algunas personas que no tienen la capacidad o no se pueden integrar a conducir equipos de gente, porque se requiere de ciertas habilidades como coordinar esfuerzos, plantear metas dentro de tu nivel y movilizar a la gente detrás de ellas, aparece una cosa que no tocamos pero que es que hay gerentes que son más gerenciadores que líderes, y hay gerentes que son más líderes que gerenciadores, y todos aunque sea en

mínima medida tienen un poquito de las tres cosas

Entrevista N° 2

Informante: Gerente Banco Roberts

Edad: 42 años

19-7-99

P: cuál sería para vos el perfil de los gerentes ahora , qué diferencia hay con el antes. esta sería la introducción a la entrevista.

R:: para mí y para los que trabajan a mi lado lo más importante es el cliente, no el gerente. Nuestro centro es el cliente. Es lo más importante, y de ese cliente que tenemos que hacer. Trabajar lo suficiente para que ese cliente tenga más de un producto nuestro. Intercambiamos las carteras que tenemos con las otras compañías que tenemos, cosa que nosotros no estábamos acostumbrados a hacer, nos manejábamos dentro de nuestro grupo como compañías independientes.

¿Cuál es el perfil del gerente de hoy? Creo que hay una gran ausencia de buenos manager en la Argentina, nos encontramos con meros administradores en las entidades bancarias, y no con asesores, o sea, lo que la empresa busca es un asesor, no un administrador; un administrador lo digo porque el sistema financiero argentino tiene centralizadas las decisiones crediticias de una casa matriz; con oficiales que están en una casa matriz, y gerentes en sucursales que lo único que hacen es cumplir con lo que el oficial de negocios dice que esa empresa vale como cliente, y qué tiene ya a hacer atendido, por lo cual el gerente

no interviene en absoluto en una decisión crediticia. La diferencia que tienen bancos como el nuestro que hay muy pocos, es que los gerentes más allá de tener atribuciones que las nosotras son muy importantes y que estamos reespecializados como gerentes, en A, S, y C y que de acuerdo a esas categorizaciones donde se tiene en cuenta la experiencia, los años que uno tiene de trayectoria, aunque esa trayectoria haya sido muy buena, que no tenga una determinada categoría pero que da facultades crediticias para poder manejarse con mucha libertad, en tanto y en cuanto el cliente cumpla con determinados parámetros. Cuando escapa de nuestras posibilidades de ser atendido, no atendido sino calificado por los otros, lo calificamos qué lo que pasa es que ya cuando elevamos un cliente, lo elevamos a las otras instancias para su aprobación, pero totalmente analizado, las diferencias son que nosotros analizamos otros estados contables, hacemos análisis horizontales y verticales de los últimos tres estados contables en la primera instancia y lo vamos elevando hasta llegar hasta los últimos cinco estados contables. No analizamos bajo la óptica tradicional a las empresas, este es otro punto que tenemos a favor como banco, es decir cuando hablamos de sistema financiero local, hablamos que va ser un vuelco de balance totalmente tradicional según la forma de balances que todos conocemos, tomando siempre los ratios mas importantes como los de liquidez, endeudamiento, solvencia. Nosotros también tomamos esos índices más otros ratios, estamos volcando a un sistema que se llama fns (financian sistema), que nos permite ver el negocio desde otro punto de vista, que es una de las primeras cosas que vamos a ver, qué tiene la empresa para

producir y respaldar sus compromisos.

Porque si nosotros vamos a ver que tiene de disponibilidad, qué tiene de caja, es muy posible que nos encontremos con lo que tienen y no va a poder pagar sus compromisos, pero qué importante es que nos encontramos con que la empresa tiene maquinarias, que mantuvo una tecnología adecuada, que fue adquiriendo equipo para estar siempre con una tecnología de punta para que su producto no sea reemplazado por un producto del exterior, para poder bajar costos, y trasladarlos a su proveedor, porque sino lo deja de comprar; hoy el mercado se ha puesto muy competitivo, o sea el producto final tiene que ser perfecto para las multinacionales, que son las consumidoras de estos productos que realizan las pequeñas empresas, entonces nosotros que es lo primero que miramos, que tienen terreno, el señor tiene su propio lugar, o lo alquila, ¿porque lo pueden echar; si tiene tecnología para producir; si tiene, entonces el señor va a poder pagar el crédito. Si tiene un capital de trabajo negativo vamos a mirar porqué, o es una empresa de servicios, y es lógico que tenga un capital de trabajo negativo, o es una empresa que en los últimos años ha hecho fuertes inversiones, o sea la empresa hizo fuertes inversiones en maquinarias, en inmuebles y demás, es lógico que tenga un capital de trabajo negativo, y se acerque al banco a buscar ese capital de trabajo para poder financiar sus ventas, también nos vamos a fijar si cuando está financiando sus ventas el mercado lo obligó a tener sus plazos, entonces le está faltando capital de trabajo, pero hay una justificación, o sea, es un análisis diferente, vemos el balance de otra manera.

Cuando hacemos el análisis crediticio de un cliente, no hay un cliente nuestro que no se le haya visitado la planta, con lo cual, hace que conozcamos

bastante de plantas industriales, que podamos saber si una planta o una fundición tiene tecnología o no. Si yo visito Deme y visito Funsa que es una fundición chiquita que está convocada, cuando entro así me tengo que dar cuenta que está convocada, porque cuando entré a Deme, la tecnología que hay a uno le dice que esa empresa está produciendo realmente en escala, mientras que el señor en la otra empresa está colando con el jarrito todavía, esas son las cosas que nosotros miramos cuando vamos a una empresa, tenemos datos más amplios que el gerente que está mirando los saldos deudores nada más.

No es fácil encontrar gerentes con este tipo de formación, es una formación que no la da la facultad sino que la da la calle, lo sea, la facultad da la formación técnica , en mi caso, yo soy autodidacta, lo cuanto llegó a mis manos, yo no reniego de la facultad, creo que en mi caso es cuestión de satisfacción de no tener el título que diga Licenciado, no me siento en inferiores condiciones que otros colegas que sí tienen título que dice Licenciado o de Contador. Yo me estuve preparando para poder hacer todo lo necesario para estar en este lugar, ya hace seis años que estoy y si no hubiera tenido algo de capacidad seis años que soy gerente, dieciocho que estoy en la entidad, y estuve en la parte comercial desde hace quince años, fui asistente comercial, fui oficial de negocios hasta llegar a la gerencia.

P: Relacionado con el tema del título, vos dijiste, bueno no lo tengo pero evidentemente seis años de ejercicio de la gerencia, demuestra tu capacidad, sino no estarías acá, pero yo pregunto: se refiere en el Banco Roberts que gerentes que están ocupando tu puesto o similares sin...

R: No. Ni se va a reliterar. Somos dos excepciones nada más, y somos sesenta y tres gerentes. Somos yo y el hermano del Juez Guerroca, Horacio Guerroca, el es gerente en Pilar. Somos las dos únicas personas que hemos inaugurado sucursales Yo inauguré dos, en Flores y esta. Soy la única gerente que inauguró dos sucursales La gerencia de Horacio en Pilar es enorme, la gerencia de él es mi despacho más eso, no te cuento lo que es la sala de reuniones, tiene un estacionamiento para treinta y cinco coches, con cajeros que se dan vuelta y atienden tanto por el lado de adentro como desde el lado de afuera. Es una de las sucursales mas lindas.

P: La otra pregunta es que hablaste de gerentes categoría A, B y C, eso implica que hay una escala que presumo tiene que ver con una escala en la remuneración, es decir, está atada tu remuneración al resultado o no.

R: No hay grandes discrepancias por una cuestión de categorías, no las hay, no es sustancial

P: tu ingreso es fijo, tiene variables...

R: son fijos y tienen variables en función una reclasificación. Se hacen dos clasificaciones semestrales, uno puede recibir una reclasificación una vez al año, no más de eso. No es solamente para los gerentes la reclasificación, es para todo el personal, en función a cumplimiento de mérito y cumplimiento de objetivos. Es la valoración que uno hace del personal que tiene, no se toma en

cuenta solamente que el señor se quedó hasta tarde trabajando, a mí no me interesa que la gente se quede hasta tarde trabajando, yo tengo acá casi a todos estudiantes universitarios, y lo más importante de esto es cuánto rinden las horas que están, a mí me rinde mucho más Maximiliano que tiene dieciocho años, que recién empieza la facultad, que salió de un colegio, y que hizo acá su pasantía, que un muchacho que tuve que darle salida, pero estaba en la deyuntiva, o lo echaba , o le encontraba un lugar en casa matriz, porqué, porque hoy las estructuras que se pretenden tener en los bancos, son estructuras muy ágiles, y con perfil netamente vendedor. Si a mí viene un joven y me dice a mí me gusta trabajar en un banco, pero me gusta solamente el trabajo administrativo, operativo, no me sirve, yo tengo que tener a todo el mundo con perfil vendedor, tengo que tener un contador que le guste la venta, un segundo contador que le guste la venta, cajeros que me deriven clientes, que no son clientes, que vienen solamente a pagar servicios, o detectar contadores que vienen a pagar las declaraciones juradas de los clientes, pero resulta que no son clientes nuestros y que se los derivo a la persona que los va a atender; o sea, desde cada lugar de nuestros puestos tenemos que vender el banco. Y una persona que no es vendedora no la puedo tener dentro de la dotación, si no la puedo tener dentro de la dotación, tengo que buscarle algún lugar centralizado, si en ese lugar centralizado no hay cabida porque no hay mas vacantes, lamentablemente, es la calle. Es así, las decisiones nuestras cada vez van a ser más duras al respecto. Este es un banco que tiene unas perspectivas de crecimiento espectacular, es un banco que es el número uno en banca de individuos ... tenemos mil quinientas sucursales, en 79 países, en los próximos cinco años vamos a tener incorporados aproximadamente mil

personas más. Vamos a utilizar todas nuestras fuerzas de ventas, tenemos mil doscientos vendedores en el grupo, y se va a utilizarla infraestructura que tiene hoy Máxima, Doctas y La Buenos Aires Seguros, para tener toda nuestra red de sucursales, que son 167 sucursales.

En un estudio que me hicieron, dio como resultado que yo soy organizadora y desarrolladora, cuánto más leía el informe, más me identificaba, o sea, fue un estudio con un cuestionario de 65 preguntas, y esas respuestas las llevaron a una consultora en EEUU, y me mandaron personalizada una carpeta, donde me definen tal cual yo me manejo en lo cotidiano, entonces me di cuenta que soy super organizada, no sé si estructurada, no estructurada no

P: Si hay cambios generales en la economía con la apertura, partimos de una premisa general y pensamos que si hay cambios en la economía habrá cambios en las organizaciones, y decíamos, si algunas desaparecieron, las que están, cómo están, están mejor posicionadas, cómo se traduce esto al interior de las organizaciones.

R: Estamos mejor posicionadas las que estamos, estamos bien, todavía quedaron entidades que no están bien, las que estamos bien, hablando de bancos de primera línea, estamos todos buscando el primer posicionamiento, el mejor posicionamiento en el mercado, esto sin faltar a la ética, yo no voy a una empresa a decirle. Ud. está trabajando con bancos de segunda, lo puedo decir de otra manera, pero si yo estoy trabajando con bancos de segunda líneas y soy una empresa tengo, que darme cuenta de que en determinado momento le dejo mis acreditaciones cuando le estoy depositando los cheques. Nos estamos

m

posicionando, los bancos de primera línea lo estamos haciendo, muy, muy bien.

Yo creo que todavía no se han producido cambios en el perfil profesional de los gerentes, porque lo dije antes, hay una ausencia de buenos gerentes en el sistema financiero, hay gerentes administradores y no asesores, y hoy los que buscan las empresas son gerentes asesores. Cuando yo vine acá a trabajar, es increíble, pero había empresas de primera línea que cuando se le ofrecía una carta de crédito no se le estaba ofreciendo por financiar esa carta con una pos financiación de importaciones, sino se le estaba haciendo lo que se llama argendólar; el argendólar sirve para otra operatoria pero no para un señor que tiene la posibilidad de financiarse, pos financiar su importación con una tasa del exterior en lugar de una tasa local, para mí como banco la rentabilidad es igual, pero para el cliente, lo que tiene que pagar de interés es muy inferior.

En momentos difíciles se puede apreciar cambios en la economía que estimulan un determinado modelo de conducción , diría que en los momentos difíciles es cuando realmente,con esos valvenes, se puede ver cuál es el manejo que tiene el gerente que lo está atendiendo. Nuestra economía ha tenido muchos sobresaltos; en una época era muy fácil dar créditos, pero cuando llegó el efecto tequila, realmente creo que ahí se vieron los buenos gerenciamientos, porque es muy fácil quitarle el crédito a todas las empresas, y había empresas que merecían seguir teniendo crédito, más allá de una situación que no dejaba de ser coyuntural, en ese momento a nosotros nos tocó inaugurar la sucursal de Flores, y a río revuelto ganancia de pescadores, porque mientras que los bancos cerraron los grifos sin importar la calidad de la

empresa, nosotros como último banco en inaugurar pudimos atender rápidamente, analizando rápidamente las empresas, por supuesto con mucho cuidado, porque sabíamos que algunas empresas podían llegar a desaparecer para poder ser el banco sustituto.

R.: el tema de la incertidumbre. Si es sumiso, en los momentos conflictivos es muy difícil gerenciar. No hay gerente que no pase por una situación de estrés cuando se vive dentro de un escenario difícil. Esto ya se traslada a la fase humana, los que realmente tenemos todo lo que compete al análisis de ese cliente, si el escenario se nos complica se nos complica también los clientes que él tiene, sus ventas, si se va a dar las proyecciones que nos había presentado hace un mes atrás, o se cambia todo el panorama.

Un hecho que se puede traer parecido, cuando tuvimos el efecto arroz en el mes de diciembre, ya todo esto ya venía manejándose desde el mes de noviembre, no fue en diciembre que salió todo, en el mes de noviembre ya empezaron los primeros síntomas, quiénes los tuvieron los primeros síntomas? las automotrices, éstas, hacen un trabajo combinado, parte con el Mercosur y demás, y algo exportan, entonces ellas que hacen, la producción ya se sabía que iba a bajar un achique en ella, el consumo local no es más que un 20% de lo que producen las terminales, con lo cual todas esas demandas que tenían ellas en las terminales le hacen un cronograma al autopartista, de cual va ser su consumo, el autopartista se protegía con chapa y cuando baja la producción en menos del 50%, se encontró el autopartista que tenía la chapa, que tenía la mitad solamente de la producción para entregar a las terminales y le debía a los proveedores, con lo cual muchos autopartistas grandes tuvieron que llegar

a hacer una convocatoria interna, o sea decirle, viejo, cuando se recomponga esto le voy a poder pagar y a nosotros como banco, llamamos y decimos nos pasa esto y esto , si no nos aguantan no nos queda otra que salimos del sistema, esas situaciones se complican cuando uno tiene que tener manejo en esas condiciones, porque yo tengo que elevar una carpeta de crédito, no lo puedo hacer en ese momento, tengo que hacerlo cuando el tipo tiene un recupero de su facturación.

En las sucursales la gestión gerencial puede durar en capital y en el Gran Buenos Aires tres años aproximadamente, no más, tres años y medio a lo sumo, en el interior duran un poco más las gestiones, pueden durar de cinco a siete años.

P: tu caso entonces tiene dieciocho años.

R: no, ha gerente del interior. Yo estuve un año y medio en Constitución, un año y tres meses en Flores y hace dos años que estoy acá. Iba a salir de la sucursal, iba a durar un año y ocho meses, yo tenía que estar en estos momentos en ..., pero tuve un traspié de salud, razón por la cual todavía estoy acá.

Lo que constituye una amenaza para conservar el cargo es un manejo desprolijo, no cumplir con las normas de auditoría, por ejemplo, en nuestra entidad por lo menos. Nosotros tenemos las normas de riesgo crediticio , las cuales tienen que ser cumplidas al pie de la letra, todo lo que no está en esta línea para nosotros no sirve, y si yo hago cosas que no están dentro de lo reglado, por ej cuando elevo una carpeta la elevo con fianza solidaria y me

hacen una auditoría y la fianza solidaria yo no la tengo, ya hay algo con lo que yo no cumplí, por supuesto que si me falta una no me van a decir nada, pero si me faltan seis, van a decir que fui muy desprolijo en mi manejo y que tuve un mal control por oposición por parte del contador.

En la entidad todas las personas que han ascendido a cargos superiores han sido personas meritorias, meritorias por la gestión que han proyectado y gestiones exitosas. Una de las últimas personas que ha ascendido como gerente regional es un profesional que desarrolló la sucursal de La Plata fabulosamente, es una sucursal que tiene ochenta millones de cartera activa, es mucho decir; teniendo en cuenta que tiene un banco de primerísima línea pegado de primera línea que tiene veinte millones.

Hay muchos gerentes que no tienen los conocimientos para insertarse en este mercado laboral, muchísimos. Está el gerente que llegaba por antigüedad, y no por mérito, hoy nos encontramos con ese tipo que está en el sistema financiero, específicamente en los bancos estatales, con lo cual ahí tenés una gran traba, porque tenés muy buenos bancos, con muy buenas créditos, altas tasas y demás, pero cuando vas al asesoramiento te vuelven loco, porque te lo hacen burocrático, y además porque no están acostumbrados a vender, están acostumbrados a despachar, y hoy hay que vender, hoy vende el señor que abre la puerta y te dice: señor, qué necesita, adonde tiene que ir, en qué le puedo ser útil, es diferente cuando entrás a un lugar y te pasan de un lado a otro , dándote vuelta alrededor de tres o cuatro personas, hoy hay muy poco servicio...es así, nosotros miramos hasta cómo está nuestra gente vestida. Cambió la imagen.

P: qué podes comentar respecto al tema de achatar las estructuras de las empresas, es decir con menos cargos intermedios, con niveles más de descentralización en la toma de decisiones.

R: se refiere a empresas como las nuestras?

P: en general, cuando se habla de reingeniería, cuando se tiende a achatar la estructura.

R: yo diría que en nuestro país hablar de reingeniería..., estamos bastante lejos.

P: porque las consultoras hablan y hablan.....

R: sí, hablan de ingeniería, pero de ahí a la práctica...

P: y una de las cosas que proponen es eso, proponen...

R: de ese proceso está todavía en camino, no estamos cien por cien satisfechos con los sistemas que tenemos, el banco está comenzando una importante inversión, en cuanto al sistema se refiere, pero vil muy de la mano, a reingeniería con un cambio de sistema, nosotros hemos cambiado los sistemas por no nos brinda todo lo que nosotros quisiéramos tener, nos brinda: nosotros estamos en un proceso de reingeniería, parte de ese proceso ya lo hemos cumplido, y parte no. El banco está haciendo una fuertísima

inversión, el espacio que va a ocupar nuestro centro de cómputos va tener mil metros cuadrados cubiertos, con transformadores de alta potencia, donde nunca tendríamos que tener caída de sistema , todo eso sucede por un problema de transmisión, y así estaría superado.

De esta manera achicamos los costos. Pero en cuanto a la reingeniería yo creo que si estuvimos trabajando los bancos de primera línea y un poco menos las empresas, ellas se preocuparon muchas por certificar las (no se entiende) Las estructuras están achatadas en término general, en nuestro banco no hubo grandes estructuras, si al banco nos referimos, siempre fue un banco, donde las cabezas han sido no más que tres, gerente, contador y tesorero, nosotros no tenemos ni jefe de segunda, ni jefe de primera, no existen esos cargos intermedios para nuestra entidad y éramos excepción dentro del sistema financiero argentino, éramos monopolio como banco no tener esas jefaturas intermedias, no hay jefes de área, no hay ayudante de firma, todos tenemos un número, salvo el contador , el tesorero y yo, el resto de los empleados tienen un sello, con un número que los identifica y según las necesidades los categorizamos en A, B y C, que van a estar, no todos, sino algunos dentro del mismo poder que estamos el contador, el tesorero y yo, para poder y estar facultados a firmar en nombre y en representación del banco.

En cuanto a las empresas que por lo menos nosotros tenemos y hemos tenido como clientes> no nos encontramos con estructuras cruzadas, pero desde hace mucho tiempo. Ahora, en cuanto a hablar de reingeniería nosotros estamos trabajando con el proyecto de calidad total, pensábamos participar en el año 2006, nos estamos preparando bien, para ganar; con mucha

capacitación a todos los niveles, no es privilegio de un gerente, de un contador, sino que es un privilegio de aprender todo, hay muchos cursos que se hacen intensivos y que duran varios meses por lo tanto para perfeccionamiento, tenemos acceso todos aquellos que queramos hacerlo, por supuesto se va a considerar cuál es el nivel de cada uno de los postulantes y se van a elegir los mejores niveles.

Mi rol es extremadamente activo, pero también es interactivo, esta es una gerencia de puertas abiertas, donde todo el personal tiene la posibilidad de tener un diálogo conmigo, como así también los clientes, uno tiene que dar el ejemplo para que el personal tenga una política similar

P: hablas del liderazgo verdad...

R: sí, uno es líder porque lo eligen, no porque se impone, yo creo que yo lidero porque ellos me reconocen como líder, yo no necesito convocar tres veces a una reunión, yo digo mañana hay reunión , no quiero que todo lo que yo llego a decir para ellos sea la pura verdad, sino que expongan su punto de vista, no me conforma sólo la capacitación que puedan recibir fuera de la sucursal, porque dentro del banco me satisface también la capacitación que puedo darles cuando los siento ahí y les hablo y les explico para que todo el mundo tenga conocimiento que es un living, porque muchas veces ellos detectan a una persona que yo no puedo detectar porque no subió a verme, porque hizo la pregunta muy al pasar y apurado, entonces yo necesito que ellos tengan profundos conocimientos de productos, como para que nadie nos encuentre o nos sorprenda con una pregunta en la cual no tenga ninguna

respuesta

P: le agrada el lugar donde estás.

R: si me agrada, me agrada lo que hago,me agrada el lugar que ocupo, no siento el poder como algo raro usado con soberbia, trato de ser humilde, la soberbia en este puesto no sirve, no podría verme en otro puesto ahora, no es que me quiero mover siendo gerente de una sucursal, estaría el progreso para mí, pero desde donde yo esté gerenciando mi actitud siempre va ser la misma, nunca voy a utilizar el poder y voy a hacer abuso de él. No lo hará ni con el personal ni con el cliente.

P: cómo percibís tu rol hacia afuera?

R: como lo percibo, es muy competitivo por el hecho de ser mujer. Al principio hasta algunos colegas que conocían de mí y trataron de ver cómo era mediante personas de sucursales cercanas de donde yo estaba. Hubo subestimación, por parte de otros, tenían miedo, yo creo que cuando uno subestima es porque tiene miedo, hubo quien me dijo después de algunos meses: le empecé a respetar y yo le dije, yo siempre le respeté como colega Y por supuesto hoy tengo dos veces su cartera, quiere decir que tan mala gerente no soy.

P: era por causas de género.

R: no por parte del cliente, hay terrible subestimación por parte de los colegas, sí. Yo logré tener diálogo, muy buen diálogo con un gerente que ya está jubilado de un banco muy cercano y con otro gerente que también está jubilado, dicta que porque ya están mas allá del bien y del mal. Pero no con la gente de mi edad, o que están en las mismas condiciones, compitiendo. Ellos no consideran que pierden un cliente, piensan que uno se lo roba, y al cliente hay que conquistarlo y conquistarlo todos los días, no sólo para abrirle la cuenta y listo, no, al cliente hay que llamarlo de vez en cuando y preguntarle, como está, tenés alguna expectativa, querés hacer algún cambio, eso es lo que el cliente busca, busca el servicio, que uno esté atento.

Somos_ exponentes de procesos de cambio_, le contamos al cliente cuáles son las necesidades con que nos encontramos para poder realizar una mejor evaluación y pueda ganar un mejor apoyo crediticio. Pero también somos los exponentes de los cambios internos, y acá hago hincapié, porque yo siempre trato de adelantarme a los cambios: cuando a mí me dicen que va a llover, yo ya es estoy contando que va a llover y no que está lloviendo, y eso lo hago fundamentalmente con el personal. Cuando yo a mi personal le decía que por favor trataran de meterse en los otros sectores porque los cambios que se acercaban iban esos, que no iban a pedir que cada una de las personas de la plataforma comercial supiesen todos los sectores, supiesen vender un hipotecario, o un seguro, no solamente que el que está en tarjeta vende tarjeta, porque eso se venía, bueno hoy eso es un hecho. De eso vengo hablando hace más de un año. Y a los cajeros que les digo, que son los más cerrados, que si hay algo más fácil de reemplazar es al cajero, porque una

máquina de lo reemplaza tranquilamente, con lo cual quiero cajeros más preparados, preparados para un futuro, donde en lugar de tener cuatro cajas tenga un tesorero que maneje y controle tres cajasexpender donde hay tres personas.

Es mucho más fácil concientizarlos hoy y no mañana, tratar de hacer un cambio en ellos y encontrarme que realmente no los puedo capacitar.

P: y cómo crees vos que te ve el personal?

R: me aceptan, me escuchan y me siguen.

P: y los clientes?

R: los clientes, es como que ellos se proyectan con Fanny acá en la gerencia durante diez, quince o veinte años, no piensan en que mañana me voy a ir de la sucursal porque cuando algunos se enteraron de que yo podía llegar a irme, decían que les habíamos hecho.

Yo los trato de preparar de que eso en algún momento va a suceder; generalmente, se ve que tengo algún carisma, estoy siempre sonriente, y tengo una forma bastante campechana de atenderlos, y en esta zona el cliente lo busca, tal vez no el señor de Barrio Norte, al él le tendría que hablar con la papa en la boca, pero acá le doy la mano al que tiene cayos en las manos, y entonces ese señor que es muy simple, sincero, y busca esa sinceridad de mi parte. Y si acá yo hablara con la papa en la boca, a ese señor no lo voy a ayudar, pero no es mi caso y trato de ser tan sencilla como es él. Llego a la

gente.

Hay un apoyo muy especial, pero ojo, no les pasa a ellos solamente, a mí también. Yo estuve internada y los clientes me mandaban las tarjetitas, que te mejores pronto, las llevaban las chicas que iba a ver; yo no estuve un solo día del total de la información sin que no me visitara alguien de mi personal, fueron todos los días a verme, no lo hicieron por compromiso, porque los jovencitos llegaban a veces a las siete y pico de la tarde con las tarjetitas de los clientes, el día que me estaba yendo fue un cliente con un ramo de rosas, no me pudo alcanzar. Yo creo que es fruto de lo que uno va sembrando, y eso me pasó en todas las sucursales donde estuve, creo que más allá de ser un gerente se me estimó como a una amiga.

P: ventajas y desventajas ves en tu puesto...

R: en este tipo de puesto lo que tenemos como desventaja es que tenemos que tomar decisiones. Nos podemos equivocar, somos humanos. No digo que sea una desventaja, pero sí es una condición que uno no llega a acostumbrarse, a tener que tomar decisiones.

Yo me siento muy mal si me llego a equivocar; y si eso sucede hago todo lo posible por revertir el error, y tengo que decir me equivoqué, y asumo mi responsabilidad.

Muchas veces se siente la soledad del poder porque el tipo puede consultar lo que hago, la firma es mía, la decisión es mía.

Las ventajas que podemos llegar a tener... una yo creo que es una ventaja fundamental, la de conocer mucha gente, sentirse de alguna manera

tranquila, yo me siento así en cuanto a que pienso ser útil durante muchos años, me encantaría terminar los días trabajando para esta organización, porque es activa, porque tuvimos cambios permanentemente, porque estamos involucrados dentro de esos cambios, a mí no me llegan los cambios cuando ya es un hecho a mí me van informando de que se van a dar; pero si no fuera así, todas las relaciones que uno tiene sirven, porqué, porque uno se da cuenta que tiene muchas puertas para golpear, y si uno ha tenido el trabajo prolijo, honesto, eso es valorado, por eso yo pienso que si algún día no tuviese que trabajar en la organización voy a tener más de una puerta que se me abra. Eso lo veo como ventaja fundamental.

Me apasiona lo que hago. Me gusta mucho la calle. No soy de los gerentes que están detrás del escritorio, trato de organizarme bien, tengo por lo menos dos entrevistas al mes en la empresa y después hago las visitas a planta.

R: bueno, es un principio para nosotros trabajar en equipo. En estos días a nosotros nos llevaron a una convención a Punta del Este, a todos los gerentes del grupo, y la consigna en cada una de las sucursales era trabajar en equipo. La consigna de ahora y para todas las empresas es trabajar en equipo, la llamada sinergia.

Yo reuní a mi gente y les dije: los objetivos que tenemos que cumplir son muy importantes. Uds son el equipo con el que yo voy a jugar, nunca se olviden, yo soy el lubricante, la nafta, pero la máquina son Uds.

Si yo traigo un cliente y califico, y la persona que tiene la tarea de mandar la cuenta corriente para que se abra no la manda, tiene que pedir las

chequeamos y no las pide, eso no sirve, frena al equipo. Yo soy la primera concientizada y concientizo al resto de que somos realmente un equipo.

Para nosotros la información es fundamental en la toma de decisiones, información a todo nivel Desde un diario, que lo tenemos que tener, uno por lo menos, pero sí es fundamental porque le hacemos seguimiento especialmente cuando tenemos algún rubro que pueda estar complicado, y nos da las pautas para seguir estando apoyando o resintiendo cuando lo vemos extremadamente complicado para poner un pié en el freno y no en el acelerador

P: y el tema de la capacitación?

R: yo puedo hablar de nuestra entidad sobre el tema de capacitación. Nosotros tenemos permanentemente capacitación a nivel gerencial, tanto para lo que es la parte técnica como para la formación de liderazgo. Hacen muchísimo incapié en nuestra organización sobre el tema del liderazgo, cuando uno hace este tipo de cursos siempre queda la esencia que en definitiva es lo que sirve.

También nos dan cursos de ventas. Yo hice por lo menos tres, y hay técnicas que sirven aplica-

das. Nuestra visión nos lleva a formarnos permanentemente.

P: qué opinás del tema : "hacer y "hacer hacer.

R: como ejecutivo yo estoy en hacer y en enseñar a hacer; soy una persona que delega

mucho, deposito mucha confianza en la gente que me rodea, soy de

delegar permanentemente.

Ie, no soy de absorber el ciento por ciento del trabajo. Y ahí continúas otra vez y desde otra óptica el tema del trabajo en equipo, no podrías trabajar en equipo si no delegas. Yo me voy de vacaciones tranquila, no llamo una sola vez por teléfono ni una sola vez, todo se hace como si yo estuviera.

P: respecto al tema de la edad....

R: me gustaría saber a qué llaman gente joven, al concerniente a la edad únicamente?

Hay gente joven que cuenta con mucha experiencia, y hay gente joven que no la tiene y cuenta sólo con la teoría. Si hablamos de jóvenes que tienen experiencia en el cargo lo veo totalmente positivo, pero si hablamos de jóvenes que no tienen nada, lo veo negativo.

P: y respecto a lo que hacen las empresas de tomar gente joven y formarlos a su imagen?

R: si recibe una formación y tiene un tiempo de desarrollo en funciones inferiores antes de

llegar a lo directivo me parece muy positivo, lo que me parece negativo es cuando sale de la facultad, hace un Master y se llega a un cargo directivo sin tener ningún tipo de experiencia previa. La experiencia nos va puliendo, nos va moderando. Si yo me retrotraigo a seis años atrás, cuando era oficial de negocios, como planteaba las cosas de manera mucho más analítica que

- ahora, no es porque ahora confío más, sino porque planteo lo mismo pero de manera más moderada. Tal vez en esa época lo que no sabía manejar era alterna del poder, y hoy lo sé hacer! Existe la misma preocupación pero más atenuada, con más serenidad.; Creo que cuando llegan sin experiencia, también llegan al fracaso.

P: vos vés algunos cambios gerenciales , no hablando únicamente desde Mataruza sino en general..

R: no, lamentablemente, se necesita un cambio, la gente no necesita un gerente administrador, necesita un gerente que asesore, hay muy pocos.

Cuando yo vine a la zona había dos bancos que liberaban, ahora nosotros tenemos 800 cuentas corrientes, nuestro banco es San Justo

P: que podés decir del achatamiento de las estructuras?

P: Yo tengo por encima de mi cargo al gerente regional, al gerente de sucursales, el subgerente general, el gerente general. El gerente de sucursal depende directamente de la gerencia del banco.

Después del gerente general viene el ...nfica,, el vicepresidente y el presidente de la holding acá en

Latinoamérica. No es una estructura pesada, donde no se llega nunca al diálogo.

Nuestro diálogo es directo, nosotros en la convención que estuvimos nos mandaron por diferentes medios de transporte, porque si se hunde un barco o

se cae un avión no se lo pueden matar todos los gerentes juntos, entonces nos mandaron en diferentes horarios y diferentes medios de transporte. a mí me tocó ir en avión y me tocó viajar con el presidente y a la vuelta me tocó viajar con el presidente de la holding. O sea, que no es una cuestión de decir, tiene más jerarquía va a volver en avión; no nada que ver.

P: retomando lo de los cambios en las organizaciones y en la economía mundial, no hubo cambios en lo que respecta a los gerente, vos decís que hay escasez, que cuesta que aparezca este nuevo perfil que se adapte al contexto?

R : sí, hay escasez de gerentes formados para el puesto, una gran escasez.

Hay un banco que tenía muy buena formación de gerentes y en determinado momento quedó un poco disminuida la actitud de esta gente y muchos gerentes emigraron para nuestra entidad, porque hoy las estructuras dentro de las sucursales no son lo que ellos se sentían cómodos; y hemos recibido por suerte gente de ese entidad.

Hay muy pocos bancos que han podido formar gerente como el nuestro, pero muy pocos.

hoy las personas más cotizadas dentro del mercado, son gerentes y oficiales de banca. Cuesta encontrarlos a los gerentes, no se da fácilmente.

Entrevista Nº 9

Informante : GT. Product Manager de Telecom

Edad: 32 años

Fecha: 25-7-98

P: Yo te voy a contar en que consiste la investigación nuestra sobre los perfiles gerenciales, refiriéndonos a la manera de conducir y las hipótesis nuestras son de que a partir del cambio en la economía, la apertura de los mercados, el proceso de globalización,, como que hay cambios que se producen en las organizaciones, que han cambiado evidentemente y que esto requiere de alguien; que conduzca de una manera distinta a lo que tradicionalmente entendíamos lo que era la gerencia, a partir de esto decimos que hay estos cambios.

Otra de las hipótesis es que habría como una especie de salario mas variable ahora, que antes los ingresos eran más fijos, y que ahora son mas variables de acuerdo a la productividad.

Son simplemente hipótesis... y que después se da debido a esto como una precarización, una flexibilización de hecho. Antes por ahí estabas conduciendo y sabías que siempre siendo gerente o jefe o especializándote en conducir, de un lado o en el otro, por ahí estabas 10 años en una empresa o 20 años en otra y hacías toda una carrera ... ascendiendo como en la pirámide y pensábamos que hoy eso ya no existe mas.

Bueno, realmente queríamos hablar de estas hipótesis y queremos saber si realmente es así, si has tenido referencias a estos cambios.

R: Yo no tengo parte gerencial todavía, estoy en los niveles de jefatura.

Sí, todo lo que me estás contando lo veo en la empresa, todo el tema de la globalización y los cambios que hubo obviamente, y con el tema de las desregularizaciones, de las telecomunicaciones, acá todavía más.

Lo de la flexibilización o variabilización de los salarios como vos dijiste, eso sí lo estoy viendo cada vez más desde hace bastante tiempo, digamos 4 ó 5 años atrás, cada vez más los salarios de la gente que tiene fuera de convenio, por así decirlo, que tiene cierto cargo para arriba es variable.

En función de los resultados que fijan a principios del ejercicio, y bueno, vos tenés una cierta pauta de objetivos a cumplir, y en base a tu cumplimiento es lo que vas a cobrar.

Eso lo veo hace más tiempo que el tema de la globalización de los mercados, me parece que no depende tanto de la globalización de los mercados sino de utilizar recursos.

El tema de la variabilización de los salarios el tema de decir, si cumplís cobrás más, sino tenés un salario fijo, y la idea es utilizarlo como motivador, que vos tenés la zanahoria adelante y decís, bueno, me esmero y gano más, no me esmero y gano menos, lo que pasa es que también está el factor de ponderación que uno dice: bueno, no me esmero y gano menos me conformo con ese menos, no, porque durante un tiempo, digamos, se banca el conformarse con ese menos, cuando vos estás con ese sueldo fijo solo si no cumplís con los mínimos objetivos que se esperan de vos, ahí sí viene el apriete o la salida.

O sea, que es un factor motivador, pero también digamos se apunta a que mínimamente se cumplan los objetivos por lo menos a escala básica.

Con el tema de la globalización, como vos decís estoy de acuerdo, cambiaron por completo las estructuras, en el caso de esta empresa,Telecom, en general, no se si observaste un cambio de imagen bastante grande, eso se debe a la formación de un grupo de telecomunicaciones que se llama Grupo Telecom, que no es solamente Telecom Argentina del que está formado, sino que son varias empresas, en el caso de ésta, en general tienden a hacer eso para abarcar mercados, o sea tener un área staff grande corporativa que alimente a distintas empresas que se dedican a distintos negocios en general como en el caso de telecomunicaciones, pero no necesariamente puede llegar a ser telecomunicaciones, sino que puede ser como en el caso de Telefónica, un grupo multimedia, que ya entró en lo que es cable, diarios, y tiene parte porque el grupo Telefónica está conformado por el Soft, que es Cibcar y se empezaron a diversificar. En el caso de esta empresa no, esta decide, por política seguir concentrado en el tema de telecomunicaciones, pero tiene distintas empresas que se dedican a distintos negocios dentro de lo que es el mercado de las telecomunicaciones y tiene un área centralizada en la parte corporativa que es lo que se está tomando ahora, que estaría acá, donde toda la parte que sería el staff, toda la parte de servicios, alimenta a todas las empresas del grupo, eso hace, achata las estructuras de las otras empresas, hasta ahora estas empresas satélites de Telecom tenían su área de recursos humanos, la tienen también, pero el proceso es a reinventándose con la casa matriz por así decirlo, o sea hay un achicamiento.

Globalización interna: por ahí, en algún momento se alía o hay alguna alianza estratégica con alguna empresa de telecomunicaciones de afuera, así como se está viendo mucho ahora, quizás es como una empresa aparte, que alimenta a todas las empresas, con esta empresa grande formada internacionalmente, pero la idea es achatar las estructuras, lo que yo estoy viendo acá y lo que vi en otras empresas por el Master, porque el Master que

yo hice se interactuaba con gente de distintas empresas y distintas carreras, se podía ver lo que estaba pasando en otras áreas de> negocio que no sea éste y lo que veía era eso en general, achatamiento de las estructuras, el tener cada vez menos niveles, la tendencia era tres niveles, o sea, directores, gerentes y área operativa; dónde los jefes casi ya no tienen gente a cargo, eso está pasando mucho acá, digamos, se forman grupos de trabajo, donde para determinados problemas se los encara en grupo, o sea, no hay más un jefe con 4 ó 5 asistentes para un tema, no hay tanta especialización sino que hay más conocimiento global del negocio, y todos trabajan en grupo, en equipo para solucionar un problema, donde antes cuando yo trabajaba en Nobleza Picardo, era mucho más estructurado a la forma antigua, donde había un jefe y toda la gente que tenía abajo, y la estructura era gigantesca, el organigrama tenía un montón de escalas.

Y eso hacía que todo fuera mucha más burocrático, y bastante más difícil llegar a un directivo hoy en día es más fácil alcanzar al director. Antes el director era intocable, llegar a él era por un caso de extrema gravedad. Uno se dirigía al jefe directo, y si no había jefe al gerente, hasta ahí. Hoy en día al director se accede, obviamente no para cualquier cosa, cualquiera que tenga algún problema. Eso se ve cada vez más.

También por un problema de conocimiento de su gente, de estar más cerca del personal.

En Nobleza Picardo, el director era un cuadrito en un organigrama, jamás se lo veía, ni sí sabía quienes eran los jefes.

Lo de ahora permite que los niveles superiores se acerquen más a los inferiores. Yo creo que más achata la estructura, no sé hasta que nivel

se puede llegar, pero en la mayoría de los casos, se tiende a tres niveles.

P: nosotros entrevistando a la gerente del Banco Roberto de San Justo, ella nos decía lo mismo, que el grupo tiene su sede y que es una fusión de empresas en distintos lugares del mundo y, explicaba que según donde esté el directivo, en cualquier lugar, ella lo podía tocar por cualquier problema y explicaba que aparentemente eso ha cambiado.

R. Yo no creo que todos sean así, ojo, que acá también hay directivos que son intocables, pero ya cada vez menos y los que son intocables, es el número uno, acá. Lo que pasa es que el número uno en una empresa muy grande lógicamente tiende a ser así porque él está en otro nivel, a nivel muy macro, muy estratégico donde se maneja bastante plata y entonces es lógico que no vaya un operativo a plantearle algo, pero digamos a nivel director de unidades de negocios es mucho más accesible.

P :Nosotros teníamos otra inquietud que para investigar, ya hiciste mención a eso y que es el tema de la capacitación.

Pensamos que cada vez más juega un rol más importante y que por ahí además del Master permanentemente el dirigente está como cada vez más necesitado, porque los conocimientos son más obsoletos, pasan más rápido porque la información sufre cambios y sobre eso no sé que podés agregar.

R: En general ocurre que en una empresa de tecnología de punta,

R: En general ocurre que en una empresa de tecnología de punta, de telecomunicaciones donde año tras año aparecen cosas nuevas, es todavía más imprescindible, con lo cual acá, o te capacitás, o utilás en la cresta de la ola o quedás afuera, es así, no sé si pasa tanto en otras empresas, yo creo que cada vez más está pasando esto, aunque no sea una empresa de tecnología. Una empresa de consumo masivo en la medida que no vaya sacando nuevos productos en el mercado y vaya renovando la tecnología, no solamente para hacerlo más eficiente el proceso sino también para responder con mayor velocidad al mercado, porque esto es lo que está pasando.

Un competidor que saca un producto y vos tenés que responder con algo lo más rápidamente posible. En una empresa de tecnología todavía más. Si un competidor, sea Telefónica o llámese quien fuera saca un producto, sobretodo en el caso que no encontramos ahora, por ahí cuando esté regulado es un problema de competencia, pero en el caso de ahora donde el país está dividido en dos, y donde uno todavía no puede elegir a qué empresa pertenece. Si de un lado te ofrecen un servicio, los clientes del otro tienen el mismo derecho de tener el mismo servicio, con lo cual si vos te quedaste tecnológicamente y no se lo podés ofrecer, sería como que realizas cierta discriminación y eso les puede traer bastantes problemas, que te puede costar en el momento de la desregulación, cuando abre el mercado y uno pueda elegir, aquél que se quedó atrás en todo lo que sea tecnología, aquél que no le dió al cliente todo lo que éste quería, que muchas veces el cliente ni sabe que existe, pero basta que una empresa lo saque, o que llegue alguna noticia que existe en el mundo, para crear la necesidad y que

o alguien lo quiera, entonces, no te podés quedar, tenés que responder rápido, entonces para eso la gente tiene que estar al tope capacitada.

Acá , en Telecom hay áreas, o sea hay de todo , como en todas las empresas grandes, hay áreas que se capacitan bien, hay áreas que no tanto, depende también del gerente, muchas veces depende no solamente de él, o sea, si bien tiene que haber una política de capacitación en la empresa, muchas veces depende del dirigente, del jefe del sector que capacite o se preocupe por capacitar a sus empleados. Pero genéricamente, sí, es cada vez más necesaria la capacitación.

P: Tenés título de grado ?

R: Yo soy ingeniero electrónico.

P: Y el Master?

R: El Master fue en dirección de empresas y se me otorgó media hora por parte de la empresa que trabajé, yo trabajaba en una de las empresas del grupo que nombré antes que es Telincar de telecomunicaciones internacionales y me pidieron de acá el pase, hace muy poco, en marzo, así que siempre trabajé en el mismo grupo, pero ahora cambié a la empresa madre y el Master el fue parte de la capacitación de Telincar, un poco ese Master me lo generé yo, ellos me lo pagaron pero no nació de la empresa, sino que yo dije, que llegó un momento de la carrera que necesitaba complementar con otras cosas, y bueno, hablé con el

director en ese momento, le escribí una carta explicándole porqué lo necesitaba, porqué lo quería y que yo igual lo iba a hacer, pero quería ver la posibilidad que me bajaran, porque el que yo hice es caro, y podía pagarlo en cuotas, pero dije, si la empresa reconoce una parte, y me reconocieron la mitad, con lo cual me ayudó bastante. Normalmente los maestrías en general, los pagan a determinados niveles, o le ayudan, porque además implicaba mucho tiempo, de horas de oficina que yo las recuperaba. En otras empresas no te exigen que recuperes, acá la condición era que podía ir pero tenía que recuperar las horas. Así que eso implica que nunca me voy en horario, cada vez dedico más, es full time totalmente, y se complica más si uno tiene una familia. Esto del achatamiento de la estructura implica menos tiempo libre, es un sacrificio, pero bueno, uno lo elige.

P: Tu paso por distintas organizaciones, cómo está relacionado con el tema de la edad. Si observas, no sé si a nivel directivo muy alto, en la pirámide de recursos humanos estratégico, pero sí en los niveles medios con tendencia a altos y en los cuadros inferiores directivos, si influye la edad, si ha sido un factor importante en la incorporación de recursos humanos, o si antes a una persona de 40 años se la mantenía por la experiencia o si ahora no es así.

R: Bueno, en mi caso, yo no tuve ese problema. Como al terminar la facultad me ubiqué laboralmente, no tuve ese problema, pero sí se que existe, que hay gente que estuvo trabajando conmigo, quería cambiar y le costaba más por el tema de la edad, y por el tema de no ser profesional,

peor aún. Yo creo que en general hay que estar graduado. Si uno trabaja en un mercado y ya es tomado en cuenta, por sus conocimientos, por el dominio de determinado tema es más fácil que por ahí en una empresa te soliciten porque te conocen. Pero en general esto cada vez oculta menos, y en general las búsquedas son a nivel directivo, te exigen tener un título como primera medida.

Bueno, vos lo ves en los avisos de diario, sin caer en niveles más altos, todos tienen que ser profesionales para empezar y después acreditar determinada experiencia.

Cuando uno envía un currículum a una consultora, el no tener título universitario, salvo que des con el perfil, porque creo que las empresas tienden más a moldear el perfil a su manera para que la persona tenga una cierta instrucción, que tomar una persona ya muy formada, en general tiene que ser una persona de determinada edad, y con los cambios que hay hoy en día, quizás es mejor una persona más maleable que una más formada.

Con las excepciones, que en una empresa se forme un bache y justo encaje una persona formada, pero se tiene que dar esta situación.

P: Entonces, no es fácil ubicarse en el mercado laboral. O tenés suerte o hay que tener una trayectoria reconocida y que te necesiten...

R: Claro, porque además en general, los puestos hoy en día son cada vez más chicos, donde tenés que dejar mucho más de tu vida personal que antes, con lo cual una persona de determinada edad para arriba, que ya tiene su familia formada en su estilo de vida, y entra en un

lugar que se tiene que trasladar o trabajar 27 horas, se le complica un poco más que para una persona que no tiene problemas. Hay gente mayor que puede estar dispuesta a flexibilizar su vida.

Y en cuanto a las instrucciones, a veces es como una etiqueta, no tiene título, lo separamos, si no encontramos uno con título lo consideramos, poco a veces pasa eso, no digo que siempre.

P: Nosotros a partir de esa afirmación, de eso que señalaste, hacemos referencia a que, para algunos es una fuente potencial de ventajas esta condición, pero para otros constituye una amenaza importante, sienten que todo cambió, se sienten defraudados, están mal.

R: Pero eso también se siente en los niveles más bajos, o sea, en mi carrera, uno terminaba la facultad, y en general se ubicaba laboralmente y después, como fue mi caso, quise incrementar mi capacitación haciendo un Master, o haciendo un curso, o un posgrado, hoy en día, los chicos salen de la facultad, o están en las últimas materias y están eligiendo el Master al toque. Se va extendiendo también la capacitación básica. Cuando antes el que hacía un master o un doctorado era un elegido, hoy cada vez hay más Masters como parte de la universidad, y están empezando a haberlos donde no te exigen experiencia laboral, sino que se sale inmediatamente al término de la facultad, y como que tu formación ya incluye el Master, secundario, universitario, Master, o un posgrado, por lo menos y donde cada vez los más afortunados se van afuera a universidades prestigiosas donde también pesa en la formación y

también pesa a la hora de conseguir trabajo.

Yo conozco mucha gente que fue o está en vías de hacerlo en EEUU sobre todo. Donde antes era tener que ser un ministro de economía para ir a Harvard, hoy en día hay gente trabajando con uno que estudió en universidades del exterior y que volvieron.

Lo que se ve es que cada vez más la formación es más larga, se necesita más para poder diferenciarse, para poder conseguir un lugar mejor en una empresa necesitás más capacitación.

Yo me recibí en el '92 y ya cambió, porque en mi época terminabas la carrera, entrabas a una empresa y después te planteabas la capacitación, y ahora no es así. Ahora se piensa en el Master para que abra un poco más el campo laboral. En el Master que yo hice estaba lleno de contadores que no querían saber nada con la parte contable y en abrir su mente en determinadas áreas de negocios para poder meterse en distintas empresas y que no te focalices en el área contable.

P: Además tiene que ver esto que comentás, eso de que nos juntamos en grupo para ver como resolvemos un problema, algo más generalista.

R: El Master mío, por ejemplo, se cursó los dos años en grupos. O sea, se forma un grupo de trabajo que sigue los dos años, y está formado por ocho personas de distintas carreras y en general trabajan en distintos sectores de la industria, para que se complementen unos a otros, y se enriquezcan con los conocimientos de los otros, lo cual es buenísimo.

porque eso te permite ver qué está pasando en general en el país, en este, pero no en una rama de un negocio en particular sino en diversas, y te capacita mucho trabajar en equipo, a resolver el problema desde distintas ópticas, que después sirve en el caso de una estructura chata donde hay distintas personas del mismo nivel que tienen que resolver un problema y con distintas visiones.

P: Podés contar un día de trabajo tipo, sacando las complicaciones que siempre pueden presentarse.

R: Un día de trabajo en el área comercial. Partamos de esa base, con lo cual, es bastante movimiento, con bastantes corridas en un día tipo, en rutina.

En general en un área más operativa es más rutinario, en este sector que no somos pocos, en el área de marketing de Telecom, el trabajo está bastante dividido con lo cual supuestamente se debería tener tiempo para la parte analítica, tiempo para la parte presentaciones y muchas reuniones. Por esto que te dije de la estructura chata, y de trabajo en equipo, en general tenés que trabajar para cualquier tipo de decisión, en mi caso particular, tenés que trabajar con distintas áreas, porque en general cualquier decisión toca o afecta al trabajo de otras personas.

Cuando decidís lanzar algo al mercado, indudablemente tenés que tocar a sectores de producción, sectores financieros, ventas, etc., con lo cual involucra un montón de reuniones. Entonces, gran parte del día estás reunido.

A mi gusto muchas veces es demasiado, porque en general de todas las reuniones, vos decís, bueno: cuántas horas me reuní, cinco, y qué saco en limpio. Muchas veces terminás el día y decís, me reuní con éste, con éste, pero podría haberlo extractado en media hora, por eso te digo, a veces es bueno, porque intercambiamos opiniones, pero a veces no tanto, depende de la gente y de las reuniones que tengas,porque se pierde tiempo en ellas.

En general habría que optimizarlas de alguna manera, pero no siempre se puede, porque cuando somos distintos sectores, de distintos edificios, uno se demora en esto, en lo otro y se pierde tiempo.

P: Y para entenderse, cuánta gente implica una reunión, porque también cuesta comprenderse...

R: en general, las primeras son de más gente, somos muchos hasta que se localiza un poco el tema.

Se empiezan a definir cosas y una vez que cada área va definiendo lo que corresponde a ella, va dejando de permanecer al grupo y queda el líder de proyecto con las tareas que faltan arreglar.

El líder, es una persona del área comercial, es el responsable de que cada proyecto salga y de coordinar el trabajo de todas las demás áreas. Entonces, se va achicando el embudo en la medida que el proyecto va saliendo, pero al principio las reuniones multidisciplinarias llevan mucho tiempo, tiempo en discusiones, debates, distintos puntos de vista.

P : Y en cada reunión o en cada proyecto que se va a encarar los líderes son distintos? es rotativo ese liderazgo...

R: Depende del área del negocio, yo soy manager de una determinada gama de productos, hay otros para otra gama, pero en general todos los jefes de productos hacen lo mismo con su producto en particular. En general se tiene un producto, y puede lanzarse otros nuevos o anexarle otras prestaciones al que ya tenés.

Siempre hay que estar actualizándose porque una vez que el mercado ya absorbió tu producto quieren cosas nuevas, sobre todo en una empresa de tecnología.

Así que, básicamente ese es un día de trabajo norma, y en general se prolonga porque en el momento que podés llegar a tu escritorio y decir, bueno, ahora me pongo a hacer toda la parte analítica o de pensamiento, a la parte operativa, porque el hecho de no tener gente por debajo, me toca enviar los faxes, contestar lo e mails y todo eso, lo hacés a última hora, por eso se extiende el horario.

P: Nosotros también decimos que hay distintos tipos de gerentes o de gente que lidera, conduce también proyectos y decimos que están aquellos que "hacen hacer" y aquellos que "hacen", no los operativos que son los que realmente hacen. Esto depende del lugar que ocupan en la pirámide o depende de personalidad, o el estilo o una combinación de todo.

R: Casi todo depende de la personalidad.

Una persona que es más segura de sí mismo delega más, seguro de sí mismo en el sentido de que sabe donde está parado y confía en la gente que tiene a su cargo. Pero en general aquél que está en el medio, es aquél que es muy inseguro, que quiere estar en todo porque no confía tanto en su gente o en él mismo, se siente inseguro. Yo creo, que en todos los niveles, si uno tiene gente a cargo, tiene que confiar en su gente, y "hacer hacer", y en la medida que eso pasa se optimizan muchísimo los resultados y los recursos, porque esta persona si está en un puesto de dirigente, en general tiene otras cosas en qué estar pensando y no sólo con la parte operativa, y si hay gente que está debajo mío, para este tipo de trabajo, que lo haga, y que lo haga, porque yo confío en que lo haga bien.

Si uno tiene que hacer todo lo que tiene que hacer el que está debajo mío entonces no sirve.

En general, yo veo que uno debe verificar, hasta que realmente uno confía en que la persona no se equivoca, si uno está satisfecho con lo que está haciendo, se sabe que la persona es capaz y sabe hacia donde va la empresa, porque también es importante para poder "hacer hacer" tener que saber bajar línea, en el sentido de que hay que explicar bien adonde estamos y adonde vamos.

P: y ¿qué se espera de él, no?

R: exactamente, en general, si en la medida que una persona tenga claro eso, como ya dijimos antes, son personas con una instrucción media para arriba, es poca la gente sin secundario, no se si hoy cada vez

mucho. En general son personas medianamente inteligentes, con lo cual si sabe donde esta parada y sabe adonde uno quiere llegar, no veo porqué no pueda hacer las cosas. Y si uno lo tiene a cargo no veo porque no se va a poder confiar en él y dedicarle a lo que corresponde, que es gerenciar y pensar hacia el afuera, pensar para arriba.

Entrevista N° 4

Informante: C.P. Licenciado en Relaciones Industriales. Coordinador de parte de la Argentina del 1° Congreso Iberoamericano de Facultades y Escuelas de Recursos Humanos y docente titular por concurso de la Universidad de San Martín de Porres de la Facultad de Relaciones Industriales. Empresa Deutz.

Edad: 58 años.

P: Para nosotros una de las hipótesis más elementales que tomamos es que partimos del proceso de globalización, ver que ha pasado con esto de los últimos años, la apertura de la economía mundial, y la primer afirmación que nosotros hacemos es que seguramente han existido cambios en las organizaciones respecto del gerenciamiento, entonces la primer pregunta que

le hacemos es si Ud. detecta cambios en la manera de conducir en general y porqué.

R: bueno, realmente yo detecto cambios, esto comenzó todo con un proceso de reingeniería que hicieron las empresas, pero que trajo para algunos importantes beneficios monetarios en un comienzo e importantes perjuicios en un final. No sé si con eso alcanzo a explicarle donde las improvisaciones que se han realizado ante el modernismo de un determinado término que todos tenían que aplicar aunque no supieran que era, pero había que hacerlo porque sinó que pasa, si yo no tengo la computadora arriba del escritorio, que soy, no soy un gerente, si la sé usar o no es otra cosa. Con esto pasó lo mismo, es decir con la pregunta que Ud. me está haciendo, se notan cambios, pero no todos fueron buenos.

P: por ejemplo...

R: por ejemplo, que uno de los grandes problemas que hubo fue que por razones económicas las empresas se liberaron de personal antiguo a nivel gerencial, para ser cambiado por personal de menor edad recién ingresados, con la no experiencia que deberían tener, pero sí que costaban la mitad. Entonces eso daba un beneficio económico muy importante, así fueron los perjuicios que vinieron después.

P: sería a corto plazo, más ganancia, con el tiempo...

R: claro, pero que pasa, la experiencia por algo existe, los años que pasan, hubo empresas que se ha quedado sin memoria, era más importante el pagarle menos a una persona que tener una persona que supiera desde que hubiera empezado la empresa, o sea, ya eso lo he visto en empresas de mucha trayectoria en el país, donde empresas de ochenta o noventa años, empresas extranjeras que era un orgullo decir que cuatro generaciones, cinco generaciones de la misma familia habían trabajado en esa empresa, eso no existe más, porque lo que se está buscando ahora es el valor, el costo, y lo estamos viendo, estamos viendo el perjuicio que ocasionó todo eso, ahora, no cabe duda que los que dirigieron la empresa en algún momento no se han equivocado, pero en algo se han equivocado, y cómo se equivocaron, se equivocaron creyendo simplemente que poniendo una persona en un escritorio era suficiente y no midieron el trabajo en equipo, no midieron cómo evolucionaba todo lo que pasaba alrededor de esa persona, entró la moda de tomar becados jóvenes, y que después pasaban a ser los gerentes, que eran rechazados por la gente, se acabó aquella terminología que decía, se delega todo menos la responsabilidad, lo primero que delegaban era la responsabilidad, cualquier cosa la culpa la tenía el portero, el mozo, la secretaria, menos ellos, claro, era muy impor -tante la experiencia de la otra persona donde la responsabilidad siempre la asumía, eso en muchas empresas se dejó de lado.

P: o sea, como la falta de pertenencia a la empresa?

R: Exacto, no tienen pertenencia, se acabó la famosa camiseta, no? Una cosa es decir, yo me pongo la camiseta y otra es tenerla puesta, y más que puesta hay mucha gente que la tenía pintada, y sin embargo fueron sacados por razones económicas, ahí hubo graves errores en la área de recursos humanos, porque si había que hacer economía, lo primero que había que hacer era hablar con persona, decirle tenemos que bajar, como se hizo en muchos lados, y, yo más de esto no puedo pagar por este puesto, a Ud. le conviene? No, bueno, pero hubo gente que dijo que sí y siguió y no encontrarse de golpe en la calle. Se cometieron tremendos errores.

P: Tiene que ver esto con una moda, como algo generalizado, si uno hace algo las empresas se copian?

R: yo creo que es un problema de modernismo. Yo he podido detectar gente que empleaba terminología inglesa y no sabía que era lo que estaba diciendo, pero lo había escuchado, lo había aprendido y vio que era importante decirlo, meterlo, no sabía si lo metía bien o mal pero lo decía.

Acá hay un cuentito, el que dice que un dueño de una empresa le pidió a un viejo gerente de personal que despidiera a una determinada persona, que había hecho mucho por la empresa pero luego por razones económicas había que despedirla, entonces el

antiguo funcionario de la empresa le dio todas las explicaciones, y trató por todos los medios de no despedir a esa persona, y decía acuérdese cuando estuvo enfermo que venía a trabajar igual, todas las historias que podía. El mismo gerente le pidió a un recién ingresado para un futuro puesto similar que había que despedir a esa misma persona, y éste le preguntó: ahora lo tengo que despedir? Entonces, ahí están las diferencias, me entiende...

P: Y respecto del perfil profesional nosotros decíamos que de la profesión de gerente, el saber, esta experiencia, la trayectoria, el dejar de lado todo esto, como si realmente, bueno como informante clave que es para nosotros, Ud. cree que ha cambiado mucho este perfil o están conviviendo los dos modelos, el del viejo y el del nuevo gerente.

R: bueno, yo creo que en este momento y en los dos últimos dos años, se nota y no solo acá, porque esto no es un problema argentino, no es que nosotros somos malos, no, esto es un problema que se dio y termina llegando a nosotros, porque siempre imitamos lo que vemos que en otros lados empieza, en otro lado si hace diez años que esto no funciona más y nosotros lo tomamos y lo empezamos a emplear nosotros, entonces, ahí es donde nos equivocamos.

Hace más o menos dos años se notó una vuelta a mirar con un poquito más de respeto la experiencia, porque se habían producido hechos realmente lamentables, y eso se notó en forma concreta en muchas empresas, incluso yo conozco empresas que volvieron a

tomar gente de nivel gerencial que habían sido despedidos hacia cinco años antes, muchos no quisieron volver porque ya

estaban empleados, pero conozco gente que volvió a la empresa con muchas ganas y con mucha fuerza dando vuelta a la hoja, y olvidándose todo el mal que le habían hecho, pero ese sí seguía teniendo la camiseta puesta.

P: Y esto de los cuadros medios, que han dicho que se tendió mucho a achatar la pirámide y eliminar los cuadros medios de gerencias, y en algunos momentos están diciendo que acá también, algunos consultores dicen que esto es perjudicial y se está viniendo como a recomponer esto, de entender la importancia de los niveles medios, puede decir algo...

R: mm, la importancia de los niveles medios es fundamental... yo creo que en la pirámide siempre tenemos uno sentado en la punta, entonces viene la pirámide que conocemos: después podemos tener una pirámide truncada, con distintas deformaciones: después hemos llegado a la pirámide que eran dos curvas redondas hacia la base porque habíamos perdido todos los mandos medios, ahora ya no existe más la pirámide, en realidad no debería existir más, esa pirámide que nosotros conocemos se ha transformado en una media esfera, porqué, porque en las empresas, si no se hace trabajo de equipo se acabó el number one , ahora es un trabajo de equipo, y los gerentes principales que están dependiendo de la dirección general deben trabajar en equipo con la dirección general y los gerentes medios que dependen de los gerentes

generales tienen que trabajar en equipo, o sea ya no existe la pirámide de lugares estancos, la pirámide dió como resultado lo que dice la experiencia, que los compartimentos estancos fueron perjudiciales, "no podés

hacer esto", "no, esto no es de mi área, andá con fulano" se acabó eso. La multifunción, tomemos que ir un poco a ella, no quiere decir que el de personal tiene que saber de todo, el de producción tiene que saber todo, pero sí deben saber opinar, deben poder opinar, y esa es la transformación que se ha dado en todo el mundo donde la ubicación de la gerencia en las relaciones industriales, de la gerencia de recursos humanos en el organigrama, o sea tendió a ir hacia arriba, porque, tome a tanto, saque a tanto, se acabó esa historia, ahora es parte del conjunto, por eso la pirámide de compartimentos estancos pasó a la historia, la empresa que tiene que funcionar, empresas importantes, todas ahora están tendiendo a la media esfera, todos interactúan.

P: referido al tema anterior del nuevo gerente y al viejo gerente, se esbozaba esto del liderazgo, o de la media esfera, qué diferencias habría entre lo antiguo, la pirámide y el nuevo, el de la media esfera, sería trabajo en equipo o..... (no se entiende).

R: bueno, las diferencias son sustanciales, no cabe duda de que estamos en una etapa donde la persona debe estar capacitada, y en qué debe estarlo, ya hoy no puede haber una persona que no domine otro idioma, gran tema idioma, gran tema computación, ya

vengo de una empresa que reemplacé al jefe del departamento de personal, que había entrado como operario cuarenta y tres años antes de jubilarse, cuando yo lo reemplacé, esa historia se acabó, eso de escalar, ascender, se acabó. Ese es un ejemplo real. Entró como operario, y un día se portó mal y en vez de despedirlo lo mandaron de pendejada a personal. Cuando él entró eran como diez mil personas que tenía la empresa. Cuando entré yo ya había siete mil. Una gran empresa. Llegó a ser el jefe del departamento de personal, se capacitó, estudió de noche, hizo el secundario. Como lo vieron venir, o tenían un revolucionario gremial, o se lo ganaban para ellos, y fueron muy hábiles. Eso, se acabó.

P: Habrá como una relación entre esto de la economía y el perfil del gerente, o sea esto se debe fundamentalmente al cambio de la economía o es la mentalidad primero, se han producido cambios y si después esto se ha dado. Es determinante esto que nosotros llamamos proceso de globalización, apertura de los mercados o ...

R: es una necesidad, yo creo que el mundo ahora tiene que jugar en equipo. Nosotros no nos podemos aislar. Nosotros vemos que si todavía existe algún país que está aislado la está pasando mal, y sigue pidiendo por favor que lo ayuden. No se puede vivir aislado, y eso nos pasa a cada uno de nosotros a diario. No podemos estar en una burbuja. Vemos los dolores de los demás, vemos la moperancia de otros, vemos las ambiciones de otros, vemos, vemos,

Ya no es fácil la convivencia .

P: otra cuestión que preguntamos es como es gerenciar ahora, hay incertidumbre, es más difícil, es más entretenido?

R: Entre el tema del gerenciamiento, según las áreas se ha ido agravando, cada vez es más difícil, porque cada vez hay menos para dar, entonces cuando Ud. tiene menos para dar la cosa se lo hace más difícil, por otro lado, lo que se está notando, es que han aparecido nuevas enfermedades, hay un montón de factores, ya hay países de Europa, y esto son encuestas, donde ya la persona que empezó a los veintiocho, treinta años en un puesto gerencial, a los treinta y cinco no va más, ya tiene problemas de salud, problemas mentales; el hombre se exigió tanto, se obligó tanto, se olvidó de su familia, de sus amigos, se dedicó tanto a la empresa que termina enfermo, eso antes no ocurría, porque eran otras las obligaciones, era otra la información del mundo, era otra la conformación de su ciudad.Yo creo que la empresa tiene un actor social, la empresa porque existe, para servir a la sociedad, si la empresa no tiene un cliente para hacerle lo que le hace y no tiene una sociedad que lo sustenta, y una sociedad donde le pueden brindar su beneficio, qué empresa es.

Bueno, yo creo que han cambiado tanto los papeles que se han tergiversado tanto las cosas, que es una guerra, en algunas empresas, de unos contra otros. En muchas empresas se ha

terminado el compañerismo, es una guerra, hoy estoy y mañana no sé y eso se ve a diario, yo lo veo en la universidad, lo veo en reuniones a las que voy, la gente con una desazón, de no saber si mañana va a estar, y quiero sacar un préstamo pero después vivo amargado pensando a ver si dentro de dos meses no lo puedo pagar, no se puede vivir así. Esto es fruto de la globalización, de la mundialización, vamos mal.

P: otro tema del que tenemos una hipótesis, es que para todo esto, a no olvidar ganancia de pescadores, pensamos que todos estos cambios que hay, las rotaciones, los desplazamientos, los recursos humanos y la incorporación de otros hace como que para algunos esto es una fuente grande de oportunidades, y para otros representa amenazas, y lo viven así. Algunos pueden sacar provecho, aquel que recién empieza, el que es más joven...

R: Sí, pero por cuanto tiempo puede sacar provecho ante la situación que le toca vivir, ahí está la cosa. Yo creo que antes, y yo lo puedo decir, por los años que tengo, Ud. hablaba con una persona y era un orgullo el venir trabajando en una empresa desde hacía veinte años, treinta años, o más, hoy se acabó eso. A mí, que hace cuarenta años que estoy en el área me ha tocado distintas etapas de selección a través de los años. Cuando veía una persona que tenía más de dos o tres puestos en distintas empresas ya era una persona que había que mirarla con cuidado porque no duraba, ya era peligroso hacer una

inversión en esa persona, capacitada, porque se veía que no duraba, hoy Ud. no encuentra a nadie que no tenga, catorce, quince, veintitrés y la oiría hablando de iguales puestos, entonces cual es la seguridad, quién nos dice eso, dejando de lado que se ha capacitado, que ha estudiado, o sea que al final la persona termina enfermándose.

P: Y además quizás, no cumple la función social de la que se habló anteriormente, porque a lo mejor pueden salvarse entre comillas uno o dos y la mayoría queda desolazado.

R: sí, pero por cuanto tiempo, si se va achicando la cosa, y en qué condiciones queda. Yo estuve en un Congreso en España, y habló un médico de medicina laboral y yo no tengo palabras para decirles cómo quedan algunas personas, que hasta le dan provisoriamente jubilación por invalidez, digo, que hacía este hombre, era picapiedrero, minero, no , era gerente de la empresa tal, entonces cual puede ser el beneficio, divorciado, peleado con los hijos, o no teniendo hijos para no perder tiempo, hay un montón de factores que están jugando en contra.

Esto se va a darlo por eso yo digo. Recurso Humanos qué administra hoy, nosotros siempre que administramos, al hombre le damos los beneficios de la empresa, lo transmitimos continuo, festejábamos cuando nacía un hijo, cuando alguien se casaba, todo lo que era mantener la relación. Hoy que se administra, angustia, temores, hoy te vienen a consultar que se quieren casar y quieren

saber si se los va despedir dentro de poco.

P: Con respecto a la flexibilización salarial nosotros decimos que más que flexibilización laboral, de despidos y todo eso, decimos que hay también flexibilización salarial, además de la laboral.

porque en general el gerente nunca tiene una relación de dependencia explícita, pero pensamos que hay una cierta flexibilización salarial o hacemos una hipótesis referida a que sí tiene que ver cada vez más el sueldo variable sujetos a los resultados del ejercicio, o de lo que se recaude, y si hay una tendencia generalizada o es lo que nosotros percibimos a través del espacio académico.

R: la realidad, lo que yo conozco, de las empresas que tengo contacto, salvo los primeros niveles o se está muy de acuerdo con eso, porque aquellos que se metieron en esto, cuando llegó fin de año no cobraron nada, entonces parecía como si se hubieran estado burlando. Aceptaron bajar los sueldos pero con la posible participación de las ganancias, pero resulta que no hubo ganancias, y ya se venía sabiendo que no habría, por lo tanto hubo baja adhesión, la persona aprovechó e hizo distintos matavares esperando lo que le iba a llegar a fin de año, no importaba que no hubiera ganancia, pero sí los resultados que en un futuro, pero hasta ahora, en los dos años que yo tengo conocimiento de esto, un noventa y cinco por ciento de lo que prometieron nadie cobró nada.

P: este cambio es generalizado...

R: _ es un cambio que se da en las gerencias, pero se sigue con la tendencia que prefiere saber cuánto vas a cobrar todos los meses, es lo que te da seguridad, porque las promesas pueden no concretarse pero cómo sabés vos que no hubo ganancias, hay mucha incredulidad. Ahora, esto costó toda la vida, no es nuevo, pero ahora se acentuó más, porque se hizo para bajar costos, a corto plazo. Antes era de una forma, se le daba opciones, beneficios, que hacían al conjunto, muchos de esos beneficios, han desaparecido, hoy en día los únicos beneficios que quedan son los obligatorios, que te obliga o la ley o convenios, pero los famosos beneficios voluntarios que te daba la empresa, pasaron a la historia.

R: no quiero ser negativo, poco de sol.

P: otra pregunta es más personal. Cómo percibe, cómo puede ver al rol de directivo, desde no, cómo cree que es su propia práctica al interior de la empresa, de la organización, qué tipo de liderazgo cree que ejerce.

R: en lo personal la función de gerente de Recursos Humanos o de Relaciones Industriales, o de _ que haga a la función de la responsabilidad que uno tiene con toda la gente de la empresa hay un

tema que es fundamental, que es el ejemplo. Yo no puedo llegar tarde todos los días y tratar la atención a la gente porque llega tarde. Ese ejemplo hoy en día cada vez cuesta más hacerlo cumplir a todos, porqué? porque se ha descreído la gente, la vieja temática que bajo ningún aspecto si una persona de la gerencia se equivocaba el resto lo apoyaba y decía: bueno, en esto te equivocaste, vamos a hacer lo que vos le prometiste a la gente , pero no lo prometas más, porque esto así no va.

No, ahora inmediatamente se equivocó, o le queman a la persona, o la dejan sola, eso es un cambio muy triste que se ha producido, y yo creo que pasa por la defensa del puesto, por la necesidad del puesto de trabajo, o de cada uno. Todos te agarran con las uñas, y entonces, como ya dije, no miden a quien están perjudicando, ni a quien están pisando.

Yo, que sigo tratando de mantener la vieja escuela, me cuesta mucho, porque si yo prometo algo lo voy a cumplir y si tengo que pelearme con quien sea, me voy a pelear, pero tengo un bagaje, de conocimientos, de antigüedad, de experiencia, de querer ser, que no se ve reflejado en los nuevos, la vieja historia del cuento de antes: cuando lo quiero despedir, hoy...

Bueno, por ahí pasa la cosa, entonces la función de aquellos que todavía seguimos existiendo, a pesar de todos los inconvenientes, cada vez es más difícil, porque la gente está dejando de creer, lo vemos a diario. La gente ha perdido sentido de pertenencia y dentro de la función nuestra, de personal, le tenemos que decir, mire que

esto es celeste, sí, le tenemos que mostrar que es celeste, no le podemos mostrar una cosa verde y decirle que es celeste.

P: uno de los principios básicos del derecho laboral es el de la continuidad en la empresa. Ahora está fuera de...

R.: es lo que digo yo, las empresas prefieren perder la memoria, al no haber continuidad se acaba la memoria de la empresa, yo no sé si es algo programado, pero a esto se lo detecta, por ejemplo en España esto no está ocurriendo, todavía se sigue el orgullo de pertenecer a la empresa desde hace muchos años; en Italia, menos que menos.

Ahora en las fiestas de la empresa vemos las pocas personas que llegan con veinticinco años , de más edad menos, de cuarenta años ni hablar.

P: otra cuestión sería que pasa con el afuera, o sea, como es el rol de directivo para el afuera, con las otras organizaciones, con el mercado. Cómo es visto el gerente afuera.

R.: bueno, las relaciones con el contexto cada vez son mayores, vemos que hace unos años han proliferado mucho las cámaras, que ya existían, pero la gente no iba tanto, ahora sí, yo creo que se trabajaba más en equipo, ahora se está trabajando mucho la dirección de personal, asociaciones que se van nucleando según las zonas, o sea, que se está trabajando más en equipo pero con una

intención, que es lo que no hacía falta antes, que es defender. Antes no había de qué defenderse, todos hacíamos las cosas bien, nos conocíamos, o nos juntábamos una vez al año para brindar, ahí nos contábamos como nos había ido durante el año, era un acto social, ahora no, ahora son reuniones casi semanales , quincenales o mensuales, porque todos tienen miedo de que... no sé decir específicamente a qué , dudas hacia los otros, yo creo que hoy en día todos están en un nivel de cuidar su puesto, más joven es la persona es mas evidente esto que les estoy diciendo, entonces va a la empresa y dice; yo fui a la cámara y me han dicho que en otro lugar han hecho...no soy yo el que resuelvo.

P: que puede decirnos específicamente sobre el trabajo en equipo. Cree en él.

R: yo creo que ante lo difícil que se pone todo no cabe duda de que no hay otra posibilidad que trabajemos todos en equipo y con absoluta confianza y el viejo dicho de que el que sabe sabe y el que no es jefe casi debía haber pasado a la historia, porque hoy en día la obligación de conocimiento nos atañe a todos, y no cabe duda de que cada vez hay menos gente en las oficinas, entonces más tenemos que hacer todos , entonces todo debe estar más comunicado. Yo me puedo enfermar, me puedo ir de viaje, y no por eso la empresa se va a parar, el cuarto día hábil hay que pagar, la quincena tiene que estar terminada, no hay excusas, con esto quiero decir, porque tiene que

haber trabajo en equipo? Porque no hay más imprescindibles, aquellas personas que se creían que lo eran adornan los cementerios, por ahí pasa el gran tema del trabajo en equipo, y volcado en cada área por la multifunción debe programarse todo en función de las opiniones de todos .

Ultimamente ya no cuesta el Uds. deben sino ahora se dice qué les parece que hacemos, esa es la diferencia, y marca una época, una etapa, pero también este trabajo en equipo lo que está buscando en los países desarrollados, es meter un poco mas en la responsabilidad de las tareas que se deleguen y que se fue perdiendo por no asumir la propia responsabilidad, es el famoso "tema todo se delega menos la responsabilidad".

P: qué pasa con el tema de la capacitación. Nosotros nos preguntamos, a superhiperespecializarse y por otro lado superhipergeneralizarse, como que tenemos que saber todo en general y también perfeccionarnos permanentemente, como ir focalizando y otra vez generalizando, por eso decimos hipercapacitación.

R: no cabe duda, pero no nos equivoquemos. En lo que hace a la educación, hace muchos años y vino de EEUU, Uds. recordarán que cuando iba un ingeniero para allá, lo tomaban como un superdotado, claro la universidad sólo preparaba a una persona para un concurso y caía en un medio donde estaba el ingeniero especialista en tornillo, y resulta que le decía, mire con este clavito, y el hombre le preguntaba, para que es el clavo, es burda la comparación pero es así...

herramientas que permitan a los administradores poder planear el curso organizacional desde una nueva perspectiva. A lo largo de la historia, grandes teóricos de la administración han dejado valiosos aportes relacionados con el manejo de organizaciones, pero muy poco acerca de como enfrentar este nuevo contexto internacional al que se enfrentan las empresas actualmente, el modelo de administración aplicable a esta situación parece no estar totalmente definido.

Sin embargo, tenemos la suerte de contar con diversas fuentes de información y con investigaciones realmente notables. Los estudios Hofstede pueden ser considerados como una muy buena herramienta al momento de la planificación organizacional.

Por un lado, permiten identificar cual será el tipo de motivación a aplicar en una subsidiaria del exterior, ya que no será lo mismo ofrecer una interesante carrera empresarial en un país que en otro. Poder manejar voluntades es muy importante a los fines organizacionales, ya que hay que estar al tanto de las necesidades y aspiraciones del personal para lograr su cooperación.

Por el otro, sirven para determinar la estructura y política organizacional a aplicar. Sería un gravísimo error difundir políticas enmarcadas en "la gran empresa familiar" cuando se vive en un ambiente donde lo personal es muy valorado, o establecer límites demasiado marcados entre la línea media y el núcleo operativo cuando la sociedad en la que se opera responde a los patrones de igualdad.

---

[4] Robbins, Stephen. Op. Citada.

El análisis de la concordancia entre la cultura local y las operaciones de la organización brindarán a los administradores una herramienta fundamental en las decisiones, debido a que los acuerdos o discrepancias definirán el éxito de la organización.

A continuación, realizamos una breve síntesis entre los estilos de gerenciar japoneses y estadounidenses, con el fin de establecer un paralelo entre éstos y el estilo gerencial de nuestras organizaciones.

2.9 Diferencias entre los estilos administrativos estadounidenses y japoneses.

Los modelos empresariales imperantes entre estos dos grandes competidores representan a la vez dos conceptos diferentes de administración.

Dado que Japón se ha insertado en el mercado estadounidense y viceversa, consideramos se ha producido un modelo intermedio como forma de aprovechar las ventajas de cada uno de ellos. Las diferencias de estos modelos se muestran en el siguiente cuadro[2]:

---

[2] Fiorito, "Organización y Administración de Empresas", A.M. de Baca.

Viejo	Nuevo
DIFERENCIAS RELATIVAS A LA PLANIFICACION	
[illegible]	• **Planificación a corto plazo**
[illegible]	• **Decisiones por órganos unipersonales**
[illegible]	• **Participación de pocas personas en la elaboración y diseño de los planes y programas.**
[illegible]	• **Las decisiones se toman por la gerencia**
[illegible]	• **Las decisiones se toman muy rápidamente.**
DIFERENCIAS RELATIVAS A LA ORGANIZACION	
[illegible]	• [illegible]

Responsabilidades

individuales

• Estructura no ajustada estrictamente a normas, informal	•
• Espíritu de competencia respecto a otras empresas y estructura unidad interna de colectivos	• con la propia empresa.
DIFERENCIAS RELATIVAS A LA INTEGRACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA EMPRESA	
• Poca movilidad en el empleo	• Gran movilidad en el empleo
• Promoción lenta	• Promoción rápida
• Evaluaciones poco frecuentes	• Evaluaciones muy frecuentes
• Promoción basada en parámetros múltiples	•
• El empleo es hasta la jubilación del empleado	•
• Lealtad a la empresa	•
• El director es facilitador del grupo	•
• Estilo paternalista	

Estructura muy formalista

Identificación con la profesión del individuo mas que

Promoción en función de resultados.

Inestabilidad en el empleo

Lealtad a la profesión.

El director toma las decisiones.

- Estilo directo con fuerte cadena de mandó.

• Se fomenta el cooperativismo.	• Se fomenta el individualismo.
• Está conformada de forma directa.	• Fuerte contraste de pareceres.
• La comunicación [illegible]	• Las comunicaciones son verticales descendentes(órdenes)
[illegible] DIFERENCIAS EN CUANTO A [illegible]	
• [illegible] inspecciones [illegible]	• Control e inspección por superiores jerárquicos.
• [illegible]	• Se buscan responsabilidades.

Como conclusión podemos decir que en nuestro país se aplica un mix de los dos modelos. Por qué?

- Porque los estímulos recibidos por el personal implican un buen grado de competencia.
- Porque en su mayoría, las grandes empresas extranjeras instaladas en nuestro país son de origen estadounidense.
- Porque a la vez, durante los últimos años hubo fidelidad hacia las empresas y los puestos a ocupar se consideraban a largo plazo.

- Porque se sigue manteniendo el espíritu de competencia respecto a otras empresas.
- Porque se utilizan en forma selectiva -y dependiendo del estilo organizacional- a tratar determinadas prácticas de ambos modelos.

Como consecuencia de la expansión comercial, el avance de las comunicaciones y la tecnología, las empresas ven la oportunidad de ampliar su campo de acción. Bajo estas perspectivas se insertan en un territorio más amplio y culturalmente, más diversificado en el cual deben consensualizar. Las organizaciones pueden contar con una diversidad cultural tanto interna como externa. La diversidad interna puede ser administrada por la organización a través del establecimiento de políticas y planes de integración social. En realidad, el problema que pone en jaque a las organizaciones que se internacionalizan es la diversidad cultural externa. La cultura que define políticas sociales y económicas de una determinada región condiciona por un lado la actitud de la fuerza laboral hacia las organizaciones y los patrones de consumo, y por otro, el entorno organizacional en el que se verán inmersas las acciones. El problema a enfrentar tal vez sea la conciliación entre los planes globales de las empresas y la forma en que estos bajan a los distintos entornos locales. Surge así la imperiosa necesidad de analizar las distintas variables y los elementos de acción directa e indirecta que afectan a la organización.

Dentro de estas variables a considerar, encontramos las *Políticas*, que definirán los límites a los que atenerse o el grado de flexibilidad a alcanzar. Una determinada política puede ser considerada estable o no, y sabemos que difícilmente una organización estará dispuesta a enfrentar el riesgo político

Dentro de este plano destacamos también la importancia de las leyes locales referidas a la transferencia de fondos al exterior y al comercio exterior.

Por su parte, para los gerentes, el análisis de las variables económicas actuales y futuras permitirán evaluar la viabilidad y el rendimiento de las inversiones. En cuanto a las variables de carácter social se deben tener en cuenta los valores sociales, los estilos de vida y los factores demográficos, que darán cuenta de la composición de la población. Las variables tecnológicas marcarán la tendencia de qué productos y servicios se ofrecerán, qué equipos se utilizarán y cómo se administrarán las operaciones.

Además del análisis de las variables arriba nombradas, existe también la necesidad de valorar los distintos objetivos de los diversos grupos de interés y su influencia en la actividad local. La organización de hoy, concebida como sistema, está estrechamente relacionada con estos grupos y una acertada predicción de sus acciones dará mayor estabilidad a su funcionamiento.

En síntesis: las organizaciones deberán mostrarse flexibles para poder interactuar con un mundo cambiante y, fundamentalmente, lograr la cooperación de la gente para alcanzar sus objetivos. Siguiendo a Robbins, los cinco puntos a no descuidar por quienes gerencian las organizaciones son:

1. <u>El manejo de la diversidad cultural</u>. Para lograr éxito en el ámbito global será necesario adquirir un alto grado de finitez cultural. A medida que las organizaciones se expandan será necesario comprender los roles

específicos que se presentan en los distintos mercados y debido a que cada región tiene su propia regulación, adaptar el estilo de comunicación a la cultura en la cual se opera.

2. Los avances tecnológicos: Los avances en esta materia y las investigaciones realizadas, que se incorporan a una organización le otorgan una ventaja respecto de sus competidores.

3. Evaluación de las situaciones: Llegar a desarrollar capacidades para poder evaluar cada situación individualmente, y sobre la base de esa evaluación, crear una estrategia específica para esta situación.

4. El manejo de los medios y de la información: considerados como el escenario en el que se difunden los diversos objetivos de los grupos de interés y los de la misma organización, será necesario "manejar" la información a divulgar.

5. La predisposición a la innovación: El nuevo mercado parece presentar oportunidades sin límites, por lo cual las organizaciones tendrán que visualizar experiencias por las que nunca habían pasado y luego realizar planes para concretarlos. Consideramos como puntos clave en este apartado la creatividad y la capacidad del gerente para contemplar nuevos escenarios.

CAPITULO 3: CAPACITACION, CUALIFICACION PROFESIONAL Y PROCESO DIRECTIVO.

Los nuevos desafíos planteados a las organizaciones deben ser analizados a la luz de las realidades emergentes en el panorama internacional con la aparición de un nuevo orden político y económico, aún en fase de conformación. Las transformaciones en los flujos económicos mundiales expresadas en los fenómenos de globalización e integración regional, han contribuido a dar paso a un proceso de redefinición de las atribuciones de los estados nacionales, cuestionando modelos autónomos de desarrollo basados en la industrialización sustitutiva de importaciones. El fenómeno de la globalización produce un movimiento más fluido de bienes, servicios, capitales, una acción más desenvuelta de las corporaciones transnacionales y un acelerado proceso de innovación tecnológica. Las innovaciones tecnológicas, principalmente en el campo de la microelectrónica aplicada a la informática y a las telecomunicaciones, al propiciar la transmisión de datos en gran escala y a largas distancias, crearon la base técnica necesaria para la globalización financiera. Han aparecido nuevas formas de organización de la producción industrial, asociadas a la rápida incorporación de nuevos avances científicos, traduciéndose en un acelerado crecimiento de la productividad y la pérdida de la importancia comparativa de los recursos naturales abundantes y de la disponibilidad de mano de obra barata. Bajo esta óptica, existe una erosión del modelo Fordista/Taylorista de producción y de las relaciones de trabajo formal, con previsibles repercusiones en el ámbito de las empresas.

Tales cambios parecen imponer una transformación del paradigma de conducción como requerimiento básico para la propia supervivencia de las organizaciones. Esta realidad emergente, provoca la revisión de los paradigmas gerenciales con vista a que se instituyan organizaciones más ágiles y flexibles, con una utilización más eficiente de la información, en estructuras más achatadas, guiadas por patrones de calidad y productividad. *Al respecto, uno de nuestros informantes opina: "...La globalización y los argentinos nos trae una nueva manera de gerenciar... (...) ... El gerente es quien planifica como llevar a cabo algo, después lo implementa y por último controla la organización que tiene a su cargo. Si la economía es cerrada necesito un perfil determinado de gerente, no cualquier gerente está capacitado para hacer este tipo de "lobby", tarea o trabajo. Si la economía se abre, se está mucho más expuesto a las reglas económicas internacionales... (...) ... Hay que poner acento en otras habilidades, otros conocimientos, otra formación; en este sentido, el contexto condiciona el tipo de gerente que se necesita..." (...) ...Con este criterio, también se tiende tendiendo a achatar los niveles que hay en entre el primer engranaje de la pirámide (organizacional), que es el operativo y el último nivel de responsabilidad, que haya menor cantidad de niveles posibles es una tendencia universal, porque se va buscando más agilidad en la comunicación humana... (...)... Al achicar niveles se delega más"...*[11]

Otro entrevistado afirma que "...*Con la globalización, cambiaron por completo las estructuras de las empresas, en el caso de Telecom, hubo un cambio de imagen bastante grande... (...) Se formó el Grupo Telecom para*

[11] "JP", Ex Gerente Molinos Río de La Plata.

integrarse rápidos, o sea tener un área de staff grande corporativa que atienda a distintas empresas que se dedican a distintos negocios, en general de las comunicaciones... (...) ... Esto hace que se achaten las estructuras de las otras empresas, hasta ahora, estas empresas satélites de Telecom tenían su área de Recursos Humanos, la tienen también ahora, pero el proceso indica que cada vez se tienen menos niveles. La tendencia (actual) es de tres niveles, directores, gerentes y área operativa, donde los jefes ya casi no tienen gente a cargo. Esto está pasando mucho, hay menos burocracia y es bastante menos difícil llegar a un directivo..."[21]

Se debe admitir, más allá de los límites temporales acerca del inicio, curso o conclusión de estas transformaciones, que nuestros informantes corroboran que las organizaciones viven una era de cambio importante, con escenarios de alta complejidad, incertidumbre, velocidad y dinamismo. Tales rasgos son mayores en todo aspecto que los de cualquier otro momento de la historia humana. Sin embargo, no todos los gerentes entrevistados coinciden con que estos cambios son positivos en todos sus aspectos. Al respecto, uno afirma: *"...Bueno, realmente yo detecto cambios (en las organizaciones), esto comenzó con un proceso de reingeniería que hicieron las empresas que trajo importantes beneficios monetarios en un comienzo e importantes perjuicios en un final. No sé si con esto alcanzo a explicar que se han realizado improvisaciones ante el modernismo de un determinado fenómeno que todos tenían que aplicar (se refiere a la reingeniería), aunque no supieran muy bien qué era pero que había que hacerlo porque sino no se era un buen gerente. (...) Muchas veces esto no dio resultado, se notaron grandes cambios, pero no*

[21] "UT". Telecom.

todos fueron buenos. Por ejemplo, uno de los grandes problemas que atravesaron las empresas fue que por razones económicas se liberaron de personal antiguo a nivel gerencial, para ser cubiertos por personal de menor edad recién ingresados, no con la experiencia que debieran tener, pero que sí que costaban la mitad. Esto dotó un beneficio económico importante pero así fueron los perjuicios que ocurrieron después. (...) ... Hubo empresas que se quedaron sin memoria, (...) no desarrollaron el sentido de pertenencia dando era un orgullo decir que cuatro o cinco generaciones de la misma familia habían trabajado en esa organización, eso casi no existe más... Por otra parte, yo he podido detectar gente que empleaba terminología en inglés y no sabía que era lo que estaba diciendo, pero lo había escuchado y veía que era importante decirlo y aplicarlo, no sabía si lo decía bien o mal pero lo decía y lo más grave es que a veces lo hacía sin saber a qué apuntaba o qué objetivo perseguía como gerente...[13]

3.1. Cualificación profesional y laboral: nuevas habilidades.

Los grandes cambios operados conllevan a una restructuración masiva en las condiciones generales de empleo. Se hace necesario eliminar numerosos puestos de trabajo, crear otros, los despidos aumentan provocando una gran incertidumbre entre los trabajadores, sin importar la organización que los emplee ni la posición que ocupe en las mismas. Algunos trabajadores pueden verse beneficiados al conseguir ubicación en sectores en expansión,

[13] "Congreso Iberoamericano de Familiares y Amigos de Recursos Humanos. Decano Taylor por Creación de la Universidad de San Martín de Porres de la Facultad de Relaciones Industriales.

BIBLIOGRAFÍA.

BLANCHARD, K. Y HERSEY, P. "Management of organizational behavior". Prentice Hall. Año 1988.

ANTONY, Robert. "The Management control function". Harvard Business School. Año 1998.

BADARACO, Joseph y ELLSWORTH, Richard. "El liderazgo y la lucha por la integridad". Editorial Norma, Bs. As. Año 1996.

BANCO MUNDIAL, Washington D.C., "El mundo del trabajo en una economía integrada". Informe sobre el desarrollo mundial. Año 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Ediciones Mc. Graw Hill. 2º Edición, Bs. As. Año 1997.

Di CARLO, Enrique y Eculoe. "Teoría y Práctica del Trabajo Social en Empresa". Universidad Nacional de Mar del Plata. Editorial Humanitas. Bs. As. Año 1994.

DRUCKER, Peter Ferdinand. "Administración y el Futuro". Editorial Sudamericana. Bs. As. Año 1995.

———, "La sociedad poscapitalista". Editorial Sudamericana. Bs. As. Año 1993.

———. "La innovación y el emprendimiento innovador". Editorial El Ateneo. Bs. As. Año 1974.

———. "El ejecutivo eficaz". Editorial Herder. España. Año 1981.

DOUGLASS, Merrill, DOUGLASS, Donna. "El management del tiempo en el trabajo en equipo". Paidós Empresa. Bs. As., Año 1996.

FARCAS, Charles and DE BACKER, Philippe. "Maximum leadership: Chief Executive Officer". Copyright Henry Holt & Company, Boston. Año 1996.

FINGERMANN, Gregorio, "Relaciones Humanas", Editorial El Ateneo, Bs. As. Año 1989.

FERRARO, Ricardo, "La Argentina en el Nuevo Contexto Competitivo", Revista Idea, Bs. As., julio de 1993.

FRESCO, Juan Carlos, "Desarrollo gerencial hacia la calidad total", Ediciones Macchi, Bs. As. Año 1991.
IDEM, "Organización y estructura", Ediciones Macchi, Bs. As. Año 1993.

INFORMACION EN INTERNET A TRAVES DEL DIARIO "LA NACION" http://www.lanacion.com.ar

KMRPOTIC, Claudia, "La Inserción Actual de los Trabajadores Sociales en el Mercado de Trabajo", Cuadernos Encuentro N° 7 1° Cuatrimestre de 1997, Universidad Nacional de La Matanza; Departamento de; Humanidades y Ciencias Sociales, Secretaría de Investigación; San Justo, Bs. As.

LAZZATI, Santiago, "Anatomía de la Organización", Ediciones Macchi, Bs. As. Año 1997.

MINTZBERG, Henry, "Diseño de organizaciones eficientes", Editorial El Ateneo, Bs. As. Año 1991.

MINSBURG, N. Y VALLE, H. (Editores), "El Impacto de la Globalización: La encrucijada económica del Siglo XXI", Ediciones Letra Buena, Bs. As. Año 1995.

MORGAN, Gareth "Images of Organization", SAGE Publications Inc., Beverly Hills, Ca., Usa. Año 1990.

NARVAEZ, Jorge Luis y VOLPENTESTA, Jorge, "Administración de Responsabilidad Global: Más allá de la administración estratégica", Editorial CSC, San Justo, Año 1994.

PRAHALAD, C. Y otros, "Repensando el futuro", Editorial Norma, Bs. As. Año 1997.